

Janna Lena Förschner

## **Effizienzuntersuchung gemeinnütziger Stiftungen**

Ein internationaler Vergleich aus Managementperspektive

## Zur Autorin

Janna Lena Förschner hat ihr betriebswirtschaftliches Studium an der Friedrich-Schiller-Universität Jena als Diplom-Kauffrau im Oktober 2008 mit Prädikatsexamen abgeschlossen. Ihre fachlichen Spezialisierungen sind Internationales Management, Produktions- und Industriebetriebslehre sowie Interkulturelle Wirtschaftskommunikation mit Fokus auf China. Ihre theoretischen Kenntnisse hat sie im Rahmen verschiedener Praktika bei großen und mittelständischen Unternehmen in den USA und China angewandt und vertieft.

Die vorliegende Arbeit „Effizienzuntersuchung gemeinnütziger Stiftungen - ein internationaler Vergleich aus Managementperspektive“ wurde im Rahmen der Diplomprüfung an der Friedrich-Schiller-Universität Jena im Frühjahr 2008 als Diplomarbeit verfasst.

## Impressum

**Herausgeber:** MAECENATA Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft an der Humboldt-Universität zu Berlin, Albrechtstraße 22, 10117 Berlin,

Tel: +49-30-28 38 79 09,

Fax: +49-30-28 38 79 10,

E-Mail: [mi@maecenata.eu](mailto:mi@maecenata.eu),

Website: [www.maecenata.eu](http://www.maecenata.eu)

Reihe Opuscula ist frei erhältlich unter: [www.opuscula.maecenata.eu](http://www.opuscula.maecenata.eu)

**Redaktion** Rupert Graf Strachwitz, Thomas Ebermann, Christian Schreier

**ISSN** (Web) 1868-1840 **URN:** urn:nbn:de:0243-022009op324

Alle Rechte vorbehalten! Nachdruck nur mit Genehmigung des Herausgebers.

**Gastbeiträge** geben ausschließlich die Meinung der Verfasserin bzw. des Verfassers wieder.

**Haftungsausschluss** Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernimmt das Maecenata Institut keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

*„Until foundations accept their accountability to society and meet their obligation to create value, they exist in a world where they cannot fail. Unfortunately, they also cannot truly succeed.“*

*(Porter/Kramer 1999, S. 130)*

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>3</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>3</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>3</b>
1 Einleitung .....	4
1.1 Relevanz der Themenstellung .....	4
1.2 Stand der Forschung.....	5
1.3 Ziele und Aufbau der Arbeit .....	7
2 Grundlagen zu Stiftungen in Deutschland und den USA .....	8
2.1 Die Rolle der Stiftung in der Gesellschaft .....	8
2.1.1 Grundgedanken der Politik und Gesetzgebung zur Institution Stiftung.....	8
2.1.2 Diskussion zur gesellschaftlichen Legitimation von Stiftungen .....	9
2.2 Motive von Stiftern .....	12
2.3 Stiftungsentwicklung .....	14
2.3.1 Von der Antike bis zur nationalstaatlichen Kodifizierung.....	14
2.3.2 Stiftungen in der Moderne .....	15
2.4 Rahmenbedingungen für Stiftungen .....	19
2.4.1 Stiftungen als Teil des dritten Sektors in Deutschland und den USA.....	19
2.4.2 Politische Rahmenbedingungen in Deutschland und den USA .....	21
2.4.3 Rechtliche Rahmenbedingungen in Deutschland und den USA .....	22
2.4.3.1 Rechtsformen in Deutschland und den USA.....	22
2.4.3.2 Gründung in Deutschland und den USA .....	23
2.4.3.3 Stiftungszwecke und Steuerbefreiung in Deutschland und den USA....	25
2.4.3.4 Satzungsänderung und Auflösung in Deutschland und den USA .....	25
2.4.3.5 Verwendung des Stiftungsvermögens in Deutschland und den USA....	25
2.4.3.6 Staatliche Kontrolle und Transparenz in Deutschland und den USA ....	27
2.4.4 Soziokulturelle Prägung in Deutschland und den USA .....	28
2.4.5 Sonstige Rahmenbedingungen in Deutschland und den USA.....	29
3 Effizienz von Stiftungen.....	29
3.1 Theoretische Grundlagen: Das ökonomische Prinzip .....	29
3.2 Aufbau und Probleme der Effizienzuntersuchung.....	30
3.3 Interne Effizienz: Mittelverwendung .....	32
3.3.1 Vier Wege der Nutzengenerierung durch Stiftungen nach Porter/Kramer ...	32

3.3.2 Strategische Ausrichtung der Stiftung oder „to do the right things“ .....	36
3.3.3 Evaluation als Instrument der Effizienzsteigerung .....	37
3.3.3.1 Funktion von Evaluation .....	37
3.3.3.2 Evaluation oder „to do the right things right“ .....	38
3.3.3.3 Hinderungsgründe und Probleme der Evaluation.....	42
3.3.4 Vorbilder für effiziente und effektive Stiftungsarbeit .....	44
3.3.4.1 Venture Philanthropy .....	44
3.3.4.2 Social Entrepreneurs .....	45
3.4 Finanzielle Effizienz: Finanzmanagement.....	47
3.5 Externe Effizienz: Kommunikationsmanagement.....	49
4 Fazit und Ausblick .....	50
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>54</b>

### **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Verteilung der Fördermittel auf amerikanische Bundesstaaten .....	16
Abb. 2: Stiftungen schaffen Wert auf vier Wegen .....	33

### **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Errichtungen rechtsfähiger Stiftungen bürgerlichen Rechts 1960-2007 .....	17
Tabelle 2: Gewichtete Verteilung: Stiftungszweckhauptgruppen in Deutschland .....	17
Tabelle 3: Prozentualer Anteil: Fördermittel nach Zwecken in den USA.....	18
Tabelle 4: Einnahmequellen des dritten Sektors im Jahr 1995 .....	20

### **Abkürzungsverzeichnis**

AO	Abgabenordnung
BDS	Bundesverband Deutscher Stiftungen
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
CEO	Chief Executive Officer
CSI	Zentrum für soziale Investitionen und Innovationen
DZI	Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen
F&E	Forschung und Entwicklung
GG	Grundgesetz
HRD	Human Ressource Development
IFS	International Foundation Symposium
NGO	Non-Government Organization
NPA	Master of Nonprofit Administration
NPO	Nonprofit Organization
UNICEF	United Nations Children’s Fund
VC	Venture Capital
VP	Venture Philanthropy

# 1 Einleitung

## 1.1 Relevanz der Themenstellung

Stiftungen sind wichtige Akteure der Zivilgesellschaft und Ausdruck bürgerschaftlichen Engagements. Mit zunehmender Wahrnehmung, dass der Staat auf Dauer nicht in der Lage sein wird, materielle wie immaterielle Grundlagen für die Gesellschaft zur Verfügung zu stellen und sich wegen leerer öffentlicher Kassen aus vielen angestammten Funktionen zurückzieht, richtet sich das Interesse verstärkt auf die Rolle von Stiftungen. Stiftungen verfügen über besondere Eigenschaften im Vergleich zu anderen Organisationsformen, die vor allem in ihrer Unabhängigkeit und Flexibilität begründet sind. Sie sind daher gegenüber anderen Organisationsformen prädestiniert, schwierige oder vernachlässigte Themen aufzugreifen und einer Lösung zuzuführen und können somit einen innovativen Beitrag für die Gesellschaft leisten (vgl. Meyn/Then et al. 2003, S. 1).

Das Stiftungswesen wächst in Deutschland und in den USA mit beträchtlicher Geschwindigkeit. Darüber hinaus wird mit einer großen Erbschaftswelle in den nächsten Jahren gerechnet, welche die Expansion des Stiftungswesens weiter verstärken könnte. Umso drängender werden daher die Fragen, welche Rolle Stiftungen in der Gesellschaft einnehmen sollten und wodurch effiziente und effektive Stiftungsarbeit gekennzeichnet ist. Das heißt, die Institution Stiftung steht nicht nur einer gewachsenen Bedeutung, sondern auch neuen Herausforderungen gegenüber (vgl. Meyn/Then et al. 2003, S. 1f.).

Die Präsenz deutscher Stiftungen in der Öffentlichkeit ist gleichwohl sehr gering, was die intensive Auseinandersetzung mit der Institution Stiftung erschwert. Nach einer repräsentativen Umfrage des Meinungsforschungsinstituts Emnid, die 2005 im Auftrag der Bertelsmann Stiftung durchgeführt wurde, kennen nur 50 Prozent der Deutschen überhaupt eine Stiftung (vgl. Bertelsmann Stiftung 2005). Aufgrund der geringen rechtlichen Vorschriften zur Transparenz, die es weitestgehend freistellen Aktivitäten offenzulegen, nehmen deutsche Stiftungen in der Öffentlichkeit im Vergleich zu amerikanischen Stiftungen einen verhältnismäßig geringen Raum ein. Intransparenz kann sich aber nicht nur nachteilig auf die Forschung auswirken, sondern auch auf die gemeinnützigen Organisationen selbst, weil beispielsweise das Vertrauen nicht durch Offenlegung der Tatsachen wiederhergestellt werden kann, wenn es einmal enttäuscht wurde. Der aktuelle Skandal bei UNICEF<sup>1</sup>, welcher die deutsche Öffentlichkeit zwischen November 2007 und Februar 2008 beschäftigte, hat „wieder einmal den Finger in die Wunde der mangelnden Veröffentlichungspflicht gelegt“, bemerkt Strachwitz in einem Interview (Strachwitz 2008, S. 81). Durch Intransparenz und schlechtes Krisenmanagement bei UNICEF Deutschland gelang es der Führung nicht, das Vertrauen wiederherzustellen und die Vorwürfe um Verschwendung, Provisionen, unseriöse Darstellung der Verwaltungskosten und die Kontrolle des Stiftungsvermögens u. v. m. aufzuklären, die zum Rücktritt der ehrenamtlichen Vorsitzenden und ehemaligen Ministerpräsidentin von Schleswig-Holstein, Heide Simonis, und des Geschäftsführers Dietrich Garlichs führten. Nachdem bereits hunderte von Dauerspendern ihre Spendenaufträge an UNICEF

---

<sup>1</sup> UNICEF steht für United Nations Children's Fund ehemals United Nations International Children's Emergency Fund.

eingestellt hatten, wurde schließlich der öffentliche Verlust des Vertrauens, durch die Aberkennung des Siegels des Deutschen Zentralinstituts für soziale Fragen (DZI), welches die sparsame Mittelverwendung von Spendengeldern bescheinigt, besiegelt. Jeder vierte Deutsche gab bei einer Forsa-Umfrage an, die im Auftrag des Magazins Stern durchgeführt wurde, aufgrund der Vorkommnisse bei UNICEF in Zukunft weniger spenden zu wollen (vgl. Süddeutsche 2008a; vgl. Süddeutsche 2008b; vgl. Süddeutsche 2008c; vgl. FAZ 2008; vgl. Spiegel 2008a).

Der Bundesverband Deutscher Stiftungen (BDS) bemüht sich um die Abgrenzung von dem Skandal um die Liechtensteiner Stiftungen, welche die deutsche Öffentlichkeit ebenfalls in den letzten Wochen beschäftigten. „Liechtensteiner Stiftungen haben den Namen Stiftung nicht verdient. Es sind nicht selten Scheinstiftungen zur Vermögensverwaltung unter steuerlich intransparenten Bedingungen. [...] Stiftungen in Deutschland [...] leisten einen unschätzbaren Beitrag zum Funktionieren des Gemeinwesens“ (BDS 2008a). Durch den Fall des ehemaligen Chefs der Deutschen Post, Klaus Zumwinkel, dem vorgeworfen wird, ein Millionenvermögen in einer Liechtensteiner Stiftung am deutschen Finanzamt vorbeigeschleust zu haben, wurden Liechtensteiner Stiftungen wieder einmal als Geldwaschanlage für deutsche Steuersünder enttarnt (vgl. Spiegel 2008b).

## **1.2 Stand der Forschung**

Zunächst soll ein Überblick über den Stand der Forschung über das Stiftungswesen gegeben werden, bevor auf die Ziele der Arbeit eingegangen wird.

Koschmieder stellt fest, dass trotz der rasant wachsenden gesellschafts-, sozial- und vor allem auch wirtschaftspolitischen Bedeutung die Institution Stiftung von der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung in Deutschland weitgehend ignoriert wird, und schlägt vor, die erheblichen Erkenntnislücken durch die Entwicklung einer wirtschaftswissenschaftlichen Stiftungsforschung, die ein Korrektiv zu der stark rechtswissenschaftlich geprägten Stiftungsarbeit bilden würde, zu schließen. Aufgrund des Forschungsdefizits können derzeit keine Entscheidungshilfen und Vorschläge für die Weiterentwicklung des Stiftungsrechts bzw. keine Handlungsempfehlungen für das Stiftungsmanagement, die Stiftungsberatung oder die Stiftungsaufsicht unterbreitet werden (vgl. Koschmieder 2004, S. 180f.).

Zum Stand der Literatur bemerkt Koschmieder, dass es außerhalb des Teilgebiets der Rechnungslegung (vgl. hierzu Orth 1997) kaum Beiträge von Ökonomen, vor allem keine theoriebasierten empirischen Untersuchungen, gibt. Für die wissenschaftlich orientierte Rechtsberatung gibt es zwei Standardwerke für die Praxis (vgl. hierzu Berndt 2003; vgl. auch Institut der Wirtschaftsprüfer 1997). Auf ökonomischen Theorien basierende Analysen liegen zur Rechnungslegung von Stiftungen (vgl. hierzu Sandberg 2001; vgl. auch Löwe 2003) sowie zur Vermögenserhaltung und zur Ausschüttungsbemessung gemeinnütziger Stiftungen vor (vgl. hierzu Carstensen 1996; vgl. auch Wagner/Walz 1997; Bork 2003; Bork 2002). Des Weiteren gibt es einen Vorteilsvergleich zwischen direkter Vererbung und Zwischenschaltung einer gemeinnützigen Stiftung (vgl. hierzu Jansen/Gröning 2002), der sich mit einer Partialanalyse zum Ausmaß der steuerrechtlichen Fördermaßnahmen befasst (vgl. Koschmieder 2004, S. 179f.).

In Deutschland fehle die institutionelle Verankerung, bemerkt Strachwitz. Der wissenschaftliche Schwerpunkt beschränkt sich auf zwei kleine juristische Forschungsstellen (Friedrich-Schiller-Universität Jena und Bucerius Law School, Hamburg), ein kleines sozialwissenschaftliches Institut (Maecenata Institut, Berlin), einen Forschungsschwerpunkt im Bereich der Mediävistik (Humboldt-Universität, Berlin) und auf einige wenige, zumeist junge Wissenschaftler, die sich mit dem Thema beschäftigen (vgl. Strachwitz 2003a, S. 201). Zudem gibt es seit 2006 in Heidelberg das Zentrum für soziale Investitionen und Innovationen (CSI). Das CSI will Stifter, soziale Unternehmer und gemeinwohlorientierte Einrichtungen unterstützen, indem Forschung und konkrete Beratungsleistungen sowie ein Lehrangebot für Führungskräfte aus Nonprofit Organizations (NPO) entwickelt werden. Besonderes Interesse besteht an der Entwicklung von Instrumenten, mit deren Hilfe die sozialen Wirkungen von innovativen Maßnahmen gemeinwohlorientierter Einrichtungen gemessen werden können (vgl. CSI 2006).

Um das Ziel einer interdisziplinären Forschung zu erreichen, ist die Erarbeitung eines Stiftungsleitbilds erforderlich, die nur im Diskurs erfolgen kann (vgl. Koschmieder 2004, S. 182; vgl. Strachwitz 2003a, S. 201). Ein „wahrnehmbarer“ Erkenntnisfortschritt würde durch eine Bündelung interdisziplinär tätiger Wissenschaftler, die in verschiedenen Forschungsinstituten in einem Ideengenerierungs- und Ideenverarbeitungsprozess miteinander konkurrieren, erreicht werden (vgl. Koschmieder 2004, S. 182).

Zunächst ist es jedoch notwendig, ein Grundkonzept für die ökonomische Analyse von Stiftungen zu entwickeln, auf dessen Basis theoretische oder empirische Untersuchungen erfolgen können. Koschmieder stellt fest, dass u. a. das Leistungsprogramm (Stiftungszweck, Stiftungsaufgaben und Vermögensanlageaktivitäten) von Stiftungen, eine Analyse der Ziele sowie der rechtlichen und ökonomischen Einflussfaktoren auf das Handeln der verbundenen Akteure (u. a. Stifter, Destinatäre, Stiftungsverwaltung bzw. Stiftungsmanagement, Beiräte, Stiftungsaufsicht), Analysen zur Notwendigkeit und zu Art und Form der Stiftungsaufsicht und der Instrumente der Rechenschaftslegung in Stiftungen, Analysen zum Projektcontrolling, für die Stiftungen Mittel zur Verfügung gestellt haben, sowie die Aufbereitung der Informationsbasis von Stiftungen im Hinblick auf den Arbeits- und Kapitalmarkt untersucht werden sollten (vgl. Koschmieder 2004, S. 181).

Strachwitz vergleicht die Situation in Deutschland, die er als stagnierend bezeichnet, mit der Lage in den USA in den 1960er Jahren. Seitdem hat es in den USA zunächst eine politische und publizistische Auseinandersetzung gegeben, die dann von der Wissenschaft aufgegriffen und fortgeführt wurde, woran sich die Stiftungen intensiv beteiligt haben. Es gibt heute 140 Hochschulinstitute, die sich in unterschiedlichen Disziplinen mit den Themenbereichen Philanthropie und Zivilgesellschaft auseinandersetzen und den Nährboden für ein modernes und lebendiges Stiftungswesen in den USA schaffen (vgl. Strachwitz 2003a, S. 200f.). Die empirische Forschung wurde dabei durch die seit 1969 geltenden Regeln zur Veröffentlichung der Steuererklärung amerikanischer Stiftungen beflügelt, die durch das Foundation Center gefördert wurde, welches von einigen großen Stiftungen gegründet worden ist (vgl. Strachwitz 2003a, S. 201). Das Foundation Center folgt seiner Mission „to strengthen the nonprofit sector by advancing knowledge about U.S. philanthropy“,

indem es die größte Datenbank für Philanthropie in den USA unterhält, und verzeichnet pro Tag 47.000 Besucher auf seiner Internetseite (vgl. Foundation Center 2008). Das Foundation Center hat weder eine Lobbyfunktion noch ein Monopol auf Daten und finanziert sich durch den Verkauf von Publikationen, d. h. durch die eigene Leistung. Dem BDS, dem deutschen Pendant zum Foundation Center, gehört ca. ein Drittel aller deutschen Stiftungen an. Der BDS vertritt die Stiftungen in der Öffentlichkeit und die gemeinsamen Anliegen gegenüber der Regierung. Strachwitz bemängelt, dass der BDS versucht die Interpretation der Stiftungsdaten zu monopolisieren (vgl. Strachwitz 2003a, S. 199). Zuletzt wurde die Debatte um eine Neuausrichtung des amerikanischen Stiftungswesens u. a. von Harvardakademikern, wie Christine Letts und Michael E. Porter, Ende der 1990er neu entfacht, die dazu aufforderten, unternehmerische Denk- und Handlungsweisen auf das Stiftungswesen zu übertragen.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass das Stiftungswesen aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive bisher unzureichend untersucht wurde. Aufgrund des Forschungsbedarfs und der stark gewachsenen Bedeutung von Stiftungen, soll die vorliegende Arbeit einen Beitrag zum besseren Verständnis für die Arbeit von Stiftungen aus Managementperspektive leisten.

### **1.3 Ziele und Aufbau der Arbeit**

Ziel dieser Untersuchung ist es, die Effizienz von Stiftungen aus Managementperspektive zu untersuchen und durch einen Vergleich zwischen dem deutschen mit dem amerikanischen Stiftungswesen, Aussagen über die Leistungsfähigkeit zu treffen. „Gemeinhin gelten die USA als das Musterland der Philanthropie, was sich mitunter auch auf die reine Zahl und das Finanzpotential der amerikanischen Stiftungen zurückführen lässt“ (Toepler 2005, S. 977). Deutschland hingegen zählt das Stiftungswesen betreffend zu den Entwicklungsländern in der westlichen Welt, bemerkt Reuter, der u. a. eine Verbesserung der Publizität fordert (vgl. Reuter 2002, S. 59) – ob diese plakativen Extrempositionierungen tatsächlich zutreffen, soll im Rahmen dieses Beitrags nicht weiter diskutiert werden. Die beiden Länder eignen sich in jedem Fall für einen Vergleich, da es aufgrund der intensiv geführten Debatte in den USA in den 1960ern und den daraus resultierenden rechtlichen Vorschriften sowie u. a. durch die Anstöße der Harvardakademiker Letts und Porter Ende der 1990er zu unterschiedlich ausgeprägten Stiftungswesen gekommen ist. Ursprünglich war vorgesehen auch Großbritannien in den Vergleich mit einzubeziehen, aber aufgrund des „*stuck in the middle*“ Phänomens, beispielsweise in der Entwicklung des Venture Philanthropy und des Social Entrepreneurship auf die später eingegangen werden soll, wurde Großbritannien in der Arbeit nicht berücksichtigt.

Um die Effizienz von Stiftungen zu untersuchen, soll in Kapitel 2 die Frage beantwortet werden, welche Rolle Stiftungen in der Gesellschaft einnehmen sollten (Kapitel 2.1) und wodurch die Gründung einer Stiftung motiviert ist (Kapitel 2.2). Es ist darüber hinaus die aktuelle Stiftungsentwicklung zu betrachten (Kapitel 2.3), und welche länderspezifischen Rahmenbedingungen die Stiftungsarbeit in Deutschland und den USA beeinflussen (Kapitel 2.4). Des Weiteren sollen Zielgrößen für die

Effizienz- und Effektivitätsmessung identifiziert und bewertet werden, auf die in Kapitel 3 eingegangen wird. In Kapitel 3.1 wird dazu zunächst ein Überblick über die theoretischen Grundlagen gegeben. Der Aufbau und die Probleme der Effizienzuntersuchung werden ausführlich in Kapitel 3.2 dargestellt.

## **2 Grundlagen zu Stiftungen in Deutschland und den USA**

### **2.1 Die Rolle der Stiftung in der Gesellschaft**

#### **2.1.1 Grundgedanken der Politik und Gesetzgebung zur Institution Stiftung**

Im folgenden Abschnitt soll nach einer kurzen Definition des Begriffs „Stiftung“ auf die Rollenbestimmung von Stiftungen in der Gesellschaft durch die Darstellung der Grundgedanken der Politiker und der Gesetzgebung sowie durch das Aufzeigen der Argumente der kontrovers geführten Diskussion eingegangen werden.

Weder die deutsche noch die amerikanische Gesetzgebung weist eine positive Definition der Institution Stiftung auf (vgl. Toepler 2005, S. 979; vgl. Rotenhan 2005, S. 307). Das deutsche Zivilrecht (*civil law*) betrachtet die Stiftung als eine rechtsfähige, juristische Person des Privatrechts und kennt im BGB nur die rechtsfähige Stiftung der §§ 80ff. BGB, lässt aber auch die nichtrechtsfähige Stiftung als zweckgebundenes Sondervermögen zu, sowie des Weiteren auch Körperschaften zu Trägern gemeinnützig zweckgebundener Vermögen gemacht werden können. Das Rechtssystem des *common law* in den USA ist betreffend des Funktionstyps der Stiftung rechtsformneutral und erkennt als mögliche Organisationsstrukturen der Stiftung alle Rechtsformen an, in der ein eigenständiges Vermögen mit einer eigenen Zweckbindung verselbständigt werden kann (vgl. Schlüter 2004, S. 556f.).

Strachwitz stellt fest, dass der Kern der Definition einer Stiftung ist, dass sie an den Stifterwillen gebunden ist. Es ist nicht das Entscheidende, dass die Stiftung Vermögen hat (vgl. Strachwitz 2008, S. 81). Schlüter führt aus, dass die Stiftung auf Dauer zur Verfolgung der gemeinnützigen Zwecke angelegt ist und den Stiftungsorganen die zentrale Verpflichtung obliegt, die Leistungsfähigkeit der Stiftung sicherzustellen, indem das gebundene Vermögen in seinem Bestand erhalten wird (vgl. Schlüter 2004, S. 566). Meyn/Richter stellen fest, dass Stiftungen sich als Einrichtungen beschreiben lassen, die einen bestimmten, häufig einen altruistischen Zweck, mit eigenen finanziellen Mitteln nachhaltig verfolgen. Sie weisen dabei ein Mindestmaß an Organisation auf und die finanziellen Mittel werden typischerweise aus den Erträgen eines rentierlichen Vermögens generiert. In Deutschland treten Stiftungen in vielfältigen Erscheinungsformen auf, wobei der Prototyp der Stiftung in Deutschland, sowohl nach Verbreitung als auch nach allgemeiner Anschauung, die gemeinnützige rechtsfähige Stiftung des Privatrechts im Sinne des § 80 BGB ist (vgl. Meyn/Richter 2004, S. 27f.).

Der ehemalige Bundeskanzler Gerhard Schröder verfolgte das Ziel, durch den dritten Sektor, zu dem Stiftungen zählen, die Probleme des „neoliberalen Konsens“ einzudämmen und die Vorzüge des Marktes mit den Vorteilen einer weitgehenden sozialen Sicherung zu verbinden, wie er es in seinem Konzept der „Neuen Mitte“

ausgedrückt hat (vgl. Anheier/Salamon et al. 1999, S. 7). Die zunehmende Kritik am neoliberalen Konsens, welcher die Wirtschaftspolitik der vergangenen Jahre prägte, beschert dem dritten Sektor von politischer Seite viel Aufmerksamkeit. Der neoliberale Konsens besagt, dass sowohl die Probleme der industrialisierten als auch der unterentwickelten Welt am besten durch entfesselte Marktkräfte und private Wirtschaftstätigkeit gelöst werden können. Aufgrund der Krise des globalen Finanzsystems und der gesellschaftlichen Verwerfungen in vielen Weltreligionen kritisieren diesen Konsens mittlerweile zum Teil sogar die ehemals heftigsten Fürsprecher wie Joseph Stiglitz, der von 1997 bis 2000 Chefökonom der Weltbank war (vgl. Anheier/Salamon et al. 1999, S. 6).

Andere Politiker betonen insbesondere die Komplementärwirkung von Staat und Stiftungen sowie die Effizienz und Dynamik dieser Institution. Ursula von der Leyen, Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend sieht in Stiftern, die sich stark für ihre Projekte einsetzen, Leistungsträger der Zivilgesellschaft und wichtige Partner des Staates. Von der Leyen betont, dass Stiftungen nicht die Aufgabe haben, ein Ersatz für staatliche Verantwortung zu sein, sondern dass sich Stiftungen und der Staat gegenseitig ergänzen und anregen. Das Spannungsfeld zwischen Solidarität und Subsidiarität ist dabei für den Sozialstaat wichtig (vgl. von der Leyen 2007, S. 8). Das Prinzip der Subsidiarität fördert das Stiftungs- und Vereinswesen, weil der Staat die Erbringung von Wohlfahrtsleistungen durch private Organisationen nicht nur gestattet, sondern sogar direkt durch finanzielle Zuschüsse oder indirekt durch steuerliche Privilegien unterstützt und dadurch Raum zur Entfaltung lässt. Der Staat greift nach diesem Prinzip nur dann ein, wenn private Organisationen die angestrebte Wirkung nicht in ausreichendem Maße erzielen (vgl. Schlüter 2004, S. 34). Für den ehemaligen Bundespräsidenten Roman Herzog sind Stiftungen „Pioniere auf dem Weg zur unmittelbaren, spontanen, dezentralen, effizienten, vielfältigen Verbindung von unternehmerischer Dynamik und Dienst am Gemeinwohl“ (Herzog 1999, S. V). Von der Politik werden Stiftungen allerdings nicht nur zur Problemlösung des neoliberalen Konsens und aufgrund ihrer Dynamik geschätzt. Strachwitz stellt fest, dass vor allem die Gefahr besteht, dass „Stiftungen als quantitativ bedeutende alternative Finanzierungsquelle für öffentliche Aufgaben begrüßt werden“ (Strachwitz 2005, S. 45). „Man kann das aus zahlreichen öffentlichen Äußerungen der Politiker schließen, die immer sagen: So, die Staatskasse ist leer, geht und holt euch das von den Stiftungen“, bemerkt Strachwitz in einem Interview (Strachwitz 2008, S. 80).

### **2.1.2 Diskussion zur gesellschaftlichen Legitimation von Stiftungen**

Es stellt sich die Frage, welche Rolle Stiftungen in der heutigen Gesellschaft einnehmen sollten, daher werden als nächstes die grundlegenden Argumentationslinien verdeutlicht.

Timmer bemerkt, dass sich heutzutage zu Recht die Frage nach der Legitimation von privaten Stiftungen stellt, da sie ihre Existenz nicht mehr wie früher, in einer Zeit ohne sozialstaatliche Versorgung dadurch rechtfertigen können, dass sie sich der Schwächsten annehmen. Heute wird der demokratischen Willensbildung der Zugriff auf Geld entzogen und in eine Stiftung, die nur nach den individuellen Vorstellungen eines Stifters ausgerichtet ist, eingebracht (vgl. Timmer 2006, S. 145).

Anheier/Appel vertreten die Auffassung, dass die Debatte in Deutschland über die Rolle von Stiftungen noch nicht ausreichend mit den unangenehmen Fragen in der modernen postindustriellen Gesellschaft geführt worden ist (vgl. Anheier/Appel 2004, S. 8-15). Strachwitz bemerkt, dass es in Deutschland zwar eine intensive Debatte über das Stiftungswesen gibt, diese beschäftigt sich jedoch fast ausschließlich mit der Funktion von Stiftungen als alternative Finanzierungsquelle für öffentliche Ausgaben. Dies ist eine Aufgabe, die Stiftungen weder erfüllen können noch sollten (vgl. Strachwitz 2005, S. 45). Stiftungen tragen nur einen sehr geringen Teil zur Finanzierung der Zivilgesellschaft bei und sollten sich daher von Anfang an auf einen qualitativen Beitrag in Form einer Katalysatorfunktion oder zur Deckung von Minderheitenaufgaben konzentrieren, sowie einen Beitrag zum Social Change leisten (vgl. Strachwitz 2008, S. 80; vgl. Enquete-Kommission 2002, S. 117). Krimphove stellt fest, dass die Kritik an Stiftungen in Deutschland als nicht-gesellschaftsfähig gilt und als Teil der „Neiddebatte“ abgetan wird. Kritik ist hingegen Teil des Stiftungsalltags in den USA, wo es eine aufmerksame Öffentlichkeit gibt (vgl. Krimphove 2004, S. 23f.). In der deutschen Öffentlichkeit fragt niemand, was Stiftungen denn tatsächlich tun und inwieweit sich ihr nach außen demonstriertes Selbstverständnis in konkreten Handlungen niederschlägt (vgl. Strachwitz 2003b, S. 1). Den Anfang der intensiven Diskussion über die Rolle der Stiftungen in der Moderne, den viele westliche Gesellschaften geführt haben, machten die USA. In den 1960ern wurde eine Debatte über möglichen Missbrauch der mit der Stiftung verbundenen wirtschaftlichen Macht, die Überlappung von Stiftungs- und Unternehmenszwecken, das Potential der politischen Einflussnahme sowie die Möglichkeiten der Stifter und anderer Beteiligter, die Stiftung für eigennützige Zwecke zu missbrauchen, geführt und Reformen des Stiftungswesens vollzogen (vgl. Schlüter 2004, S. 42).

Für den Schutz bestehender und die Förderung neuer Stiftungen formulieren Anheier/Appel die These, dass Stiftungen existieren, weil sie dem Gemeinwohl zusätzliche Ressourcen in Form von privatem Vermögen zur Verfügung stellen und dadurch dem Staat und der Zivilgesellschaft neue Möglichkeiten offerieren. Die Gegenthese, die sie dazu aufstellen, lautet, dass Stiftungen, obwohl sie punktuell nützliche Beiträge leisten, letztendlich elitäre und undemokratische Institutionen sind. Sie privilegieren die Stifter gleich zweifach, da erstens auf die Besteuerung der Stiftung verzichtet wird, was gesellschaftspolitisch fraglich ist, und außerdem wird dem Stifter gewährt, den individuellen Zweck selbst festzulegen.

Eine Antwort auf die Frage, warum Stiftungen fortbestehen, ist, dass sie der Gesellschaft etwas bieten, was ohne sie verloren gehen würde (vgl. Anheier/Appel 2004, S. 8-15). Prewitt untersucht dazu vier Möglichkeiten, die den „Mehrwert“ von Stiftungen ausmachen könnten. Erstens könnten Stiftungen einen Umverteilungsmechanismus von reicheren zu ärmeren Schichten darstellen, zweitens könnten Stiftungen ihre Mittel effizienter einsetzen als der Staat, drittens könnten Stiftungen den sozialen Wandel mitgestalten und viertens könnten Stiftungen eine pluralistische Gesellschaft garantieren. Prewitt untersucht alle vier Hypothesen und verwirft jedoch alle bis auf die letzte (vgl. Prewitt 1999, S. 17-29).

Durch die Arbeit von Stiftungen werden auch Universitäten, medizinische Forschung, Museen, Opernhäuser, Naturreservate und Parks gefördert, von denen die reicheren Schichten gleich viel oder sogar mehr profitieren als ärmere Schichten. Selbst bei

Programmen, die speziell die ärmeren Schichten fördern, wird ein Teil für die Gehälter von professionellen Managern oder Wissenschaftlern ausgegeben. Kritiker der amerikanischen Philanthropie argumentieren, dass es bei Versteuerung des gestifteten Kapitals zu einer höheren und sichereren Umverteilung kommen würde (vgl. Prewitt 1999, S. 20f.). Prewitt argumentiert, dass es nicht bewiesen ist, dass gerade Stiftungen effizienter sind und ein höheres Kosten-Nutzen-Niveau haben als der Staat oder der Markt. Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass der Mechanismus Effizienz erwirkt, der nach Leistung entlohnt. Am Markt verkaufen effiziente Unternehmen ihre Produkte und wachsen und verdrängen andere Unternehmen. In abgeschwächter Form existiert dieser Mechanismus auch für die Regierung, die mit anderen Parteien um die Macht konkurriert, weil eine ineffiziente Regierung von der Bevölkerung abgewählt wird. Selbst im restlichen Nonprofit-Sektor gibt es neben einer nicht kosten-effizienten Organisation noch viele andere Alternativen für die Verwendung von staatlichen Zuschüssen oder Mitgliedsgebühren. Einzig bei einer Stiftung fehlt ein Rechenschaftsmechanismus, da es keine Anteilseigner, Kunden, Wähler oder Mitglieder gibt, denn Stiftungen existieren in einem undemokratischen Raum (vgl. Prewitt 1999, S. 22f.). Prewitt stellt fest, dass der soziale Wandel in den USA, ob politisch-ökonomischer, technologischer oder kultureller Natur, z. B. in den 1960er Jahren, als der Staat an Autorität verlor und Familienwerte mit moralischer Lockerheit und Freiheit ersetzt wurden und die individuelle Verwirklichung über soziale Verantwortung gehoben wurde, ohne eine wesentliche Einflussnahme von Stiftungen stattgefunden hat. Sie spielen zwar beim sozialen Wandel eine Rolle, aber dennoch nur eine vergleichsweise kleine (vgl. Prewitt 1999, S. 25ff.). Der Nonprofit-Sektor weist ein vielfältiges Serviceangebot verschiedener Organisationen und Institutionen auf, was der Staat nicht bieten kann, da er verpflichtet ist, für alle Bürger oder zumindest alle Anspruchsgruppen das gleiche Angebot bereitzuhalten. Durch Stiftungen, die Teil des Nonprofit-Sektors sind, wird die natürliche Diversifizierung des Sektors gestärkt und dadurch ein Beitrag zur Pluralität der Gesellschaft geleistet (vgl. Prewitt 1999, S. 28).

Porter/Kramer sind der Auffassung, dass Stiftungen nur dann einen wirklichen Wert für die Gesellschaft liefern, wenn sie die Verpflichtung annehmen, die sie aufgrund der Steuerbefreiung haben. Sie müssen effizienter arbeiten als der Staat bzw. private Spender, um die Steuerprivilegien zu rechtfertigen und somit überproportionale Ergebnisse erzielen. Stiftungen sind zum einen aufgrund ihrer Freiheit, die sie im Gegensatz zum Staat haben, da der unter politischem Druck steht, und zum anderen aufgrund ihrer langfristigen Ausrichtung im Gegensatz zu Privatpersonen prädestiniert, neue Lösungen für soziale Probleme zu finden und sollten diese Potentiale nutzen. Dadurch kommt ihnen eine wichtige Innovationsfunktion in der Gesellschaft zu. Grundlegende Voraussetzung dazu ist die Messung der eigenen Leistung und daraus resultierend eine konsequente Verbesserung. Nur wenige Stiftungen versuchen, eine überproportionale Wirkung zu erzielen, und messen ihre Leistungen gar nicht erst (vgl. Porter/Kramer 1999, S. 122).

## 2.2 Motive von Stiftern

Werden den Stiftern große Freiheiten bei der Festsetzung des Stiftungsauftrags eingeräumt, hängt es im Wesentlichen von den Motiven der Stifter ab, welche Ziele durch eine Stiftung verfolgt werden.

Im Jahr 1999 wurden 89 Prozent aller Stiftungen in den USA und 78 Prozent in Deutschland von Privatpersonen gegründet, deren Motive im nächsten Abschnitt behandelt werden sollen (vgl. Anheier 2000b, S. 10). Neben Privatpersonen können in Deutschland auch Unternehmen, öffentliche Körperschaften, Vereine und Verbände Stifter sein, die abweichende Motive von denen, die im Folgenden dargestellt werden haben können (vgl. Ebermann/Sprengel 2007, S. 11). In den USA werden verselbständigte, eigenständige Vermögen mit einer eigenen Zweckbindung als Stiftung anerkannt (vgl. Schlüter 2004, S. 556f.).

Die Motive unterscheiden sich in den beiden Ländern teilweise, z. B. aufgrund der unterschiedlichen Rahmenbedingungen, auf die später eingegangen werden soll. Darüber hinaus sind die Motive der Stifter auch dem Einstellungs- und Wertewandel der Gesellschaft im Zeitablauf unterworfen. Historisch gesehen spielte die Religiosität die entscheidende Rolle bei der Gründung. Die ersten Stiftungen, die im Mittelalter vor allem von Kirchen errichtet wurden, dienten sozialen und mildtätigen Zwecken. Die Stifter wollten sich, entsprechend der Denkensart der damaligen Zeit, das eigene Seelenheil nach dem Tod durch die Finanzierung von sozialen Einrichtungen wie Krankenanstalten und Waisenhäusern sichern (vgl. BDS 2007a, S. 10). Beispielsweise wurde die Fuggerei 1521 von Jakob Fugger, dem Reichen, als Wohnsiedlung für bedürftige Augsburger Bürger errichtet, die als die älteste bestehende Sozialsiedlung der Welt gilt. Die Jahreskaltmiete für eine Wohnung in der Fuggerei beträgt bis heute 0,88 Euro, was dem nominellen Gegenwert eines Rheinischen Guldens entspricht, sowie täglich drei Gebete für den Stifter und seine Familie (vgl. Fugger). Eine aktuelle Studie über deutsche Stifter, an der knapp 50 Prozent aller Stifter teilnahmen, die zwischen 1990 und Februar 2004 eine Stiftung mit einem Vermögen über 50.000 Euro errichtet haben, belegt, dass die Stifter auch heute noch überdurchschnittlich religiös sind. Demnach bezeichnen sich zwei Drittel als gläubig, was im Vergleich zur restlichen Bevölkerung überdurchschnittlich religiös ist, aber nur 28 Prozent geben an, dass die Stiftungsgründung durch ihren Glauben motiviert war (vgl. Timmer 2006, S. 59ff.).

Sich selbst ein Denkmal setzen zu wollen, ist immer noch ein wesentlicher Beweggrund. Historisch zeigt sich dies in der überwiegend gewählten Form der sog. Memorialstiftung, die nach dem Stifter benannt ist und sich unter anderem nach dem Ableben des Stifters der Erhaltung seines Gedenkens widmet. Heutzutage betrachten Stifter in Deutschland ihr Wirken vor und nach dem Tod differenziert. Zu Lebzeiten scheuen 45 Prozent die Öffentlichkeit und arbeiten lieber im Verborgenen, was auch auf die sog. „Neidkultur“ in Deutschland zurückgeführt werden kann. Das spiegelt sich darin wieder, dass durchschnittlich nur noch 58 Prozent der Stiftungen nach ihrem Gründer benannt sind, was früher die Regel war (vgl. Timmer 2006, S. 33f. und 54ff.). Gleichzeitig bestätigen aber auch 43 Prozent der Stifter, dass es ihnen wichtig ist, der Nachwelt etwas zu hinterlassen und sich selbst ein Denkmal zu setzen, d. h., die Anerkennung für ihre Arbeit wünschen sich die deutschen Stifter erst nach ihrem Ableben. Weniger bescheiden sind deutsche Stifter allerdings, wenn sie große Summen spenden. 75 Prozent der Stiftungen tragen den Namen des

Stifters, wenn über 2,5 Mio. Euro eingebracht wurden, aber nur 45 Prozent der Stiftungen, die mit weniger als 50.000 Euro ausgestattet worden sind (vgl. Timmer 2006, S. 33f.). Anders ist es in den USA, wo die Philanthropen einem Wettbewerb bzw. Modetrend um das größte finanzielle gemeinnützige Engagement erlegen sind und die amerikanische Öffentlichkeit dabei in Magazinen wie Businessweek oder Slate die Rankings der philanthropischen Beiträge verfolgt (vgl. Businessweek 2008; vgl. Slate 2008a). Neben der allgemeinen gesellschaftlichen Anerkennung können auch noch weitere Vorteile verbunden sein, wie Ostrower nachwies. Eine eigene Stiftung zu gründen oder sich gemeinnützig zu engagieren wirkt als großer persönlicher Vorteil, um in der New Yorker Oberschicht dazuzugehören (vgl. Ostrower 1995, S. 28ff.).

Die deutschen Stifter sind vor allem durch das Motiv getrieben, etwas bewegen zu wollen (80 Prozent), sehen sich in der Verantwortung für andere Menschen (66 Prozent) und wollen der Gesellschaft, ihrer Heimat oder dem Land etwas zurückgeben, was sie selbst bekommen oder erfahren haben (41 Prozent), wobei sie sich dazu durch ihr Eigentum verpflichtet fühlen (80 Prozent) (vgl. Timmer 2006, S. 27ff.). Der amerikanische Ölfabrikant Andrew Carnegie prägte den viel zitierten Satz: „The man who dies rich, dies in disgrace“ – veröffentlicht in seinem 1889 erschienenen Buch „The Gospel of Wealth“, welches die philanthropische Grundhaltung in den USA bis heute beeinflusst. Carnegie bringt damit das wichtige Motiv des „*giving back*“ der amerikanischen Stifter zum Ausdruck. Carnegie verlieh dieser generösen Überzeugung weiter in seinem Buch Ausdruck, indem er forderte: „Jegliches Vermögen, das über die persönlichen und familiären Bedürfnisse hinausgeht, sollte treuhändisch verwaltet und zum Wohl der Allgemeinheit eingesetzt werden.“

Ein Motiv zu stiften haben Stifter besonders dann, wenn sie kinderlos sind, was auf 42 Prozent der deutschen Stifter zutrifft (vgl. Timmer 2006, S. 46). Es ist bekannt, dass diese Zahl über dem Bevölkerungsdurchschnitt liegt, es ist jedoch unbekannt, wie hoch die tatsächliche Kinderlosigkeit in Deutschland ist, da sie nicht eindeutig im jährlich durchgeführten Mikrozensus des Statistischen Bundesamts gemessen wird (vgl. Die Zeit 2005). 28 Prozent geben die Kinderlosigkeit bzw. unwürdige Erben als ausschlaggebenden Grund an, eine Stiftung gegründet zu haben. Davon haben 97 Prozent tatsächlich keine direkten Nachkommen, und 3 Prozent wollen ihre Erben nicht über den Pflichtteil hinaus bedenken (vgl. Timmer 2006, S. 38). Ein prominentes Beispiel für die Enterbung der direkten Nachkommen ist Warren Buffet, der laut eines aktuellen Rankings des Forbes Magazines der reichste Mann der Welt ist (vgl. Forbes 2008). Er hat zwar selbst keine Stiftung gegründet, sondern den größten Teil seines Vermögens an die Bill & Melinda Gates Foundation gegeben, die von Buffet knapp 31 Mrd. US-Dollar in Aktien seiner Holdingfirma Berkshire Hathaway zugesagt bekommen hat. Buffet ist der Auffassung, dass Kinder reicher Eltern, die Millionen erben, jeden Antrieb verlieren und verdorben werden können (vgl. FAZ 2006).

Des Weiteren kann die Steuersystematik als wichtiger Anreizfaktor beim Stiften genutzt werden. 33 Prozent der deutschen Stifter geben beispielsweise an, bei weiteren Steuervergünstigungen zusätzliche Zustiftungen tätigen zu wollen (vgl. Timmer 2006, S. 68f.).

Für einige Stifter scheint das gemeinnützige Engagement auch eine Art gesellschaftlicher Rehabilitation bzw. Wiedergutmachung sowie eine Befreiung vom schlechten Gewissen zu sein. Die als „Queen of Mean“ verrufene Hotel- und

Immobilienbaronin Leona Helmsley, die in den 1980ern wegen Steuerhinterziehung eine eineinhalbjährige Gefängnisstrafe verbüßte, versuchte sich zuletzt durch Spenden und durch eine 4 Mrd. US-Dollar Erbschaft an den Leona M. and Harry B. Helmsley Charitable Trust, die sie testamentarisch erwirkte, zu rehabilitieren. Sie leistete damit den größten wohltätigen Beitrag in den USA im Jahr 2007. Auch ihren Hund hat sie mit einem 12 Mio. US-Dollar Erbe bedacht und zwei ihrer vier Enkelkinder enterbt (vgl. Slate 2008b). Der Erfinder des Dynamits, Alfred Nobel, der gleichzeitig Segen und Fluch durch seine Innovation über die Menschheit gebracht hat, gründete seine Stiftung aus schlechtem Gewissen. Neben den Preisen für Leistungen in der Physik, Chemie, Psychologie oder Medizin und Literatur verleiht das Komitee seit 1901 auch einen Preis für den Frieden (vgl. Nobelprize).

Verschiedene Faktoren können Einfluss auf die Bereitschaft zu stiften haben. Neben Kinderlosigkeit und Religiosität sind die Herkunft, die Bildung und der Beruf von Bedeutung. Die überwiegende Mehrheit der deutschen Stifter gehört zur Elite des Landes, wobei besonders die Berufsgruppe der selbständigen Unternehmer hervortritt, zu denen über die Hälfte der Stifter zählt (vgl. Timmer 2006, S. 50f.).

Kritiker kommen bei Betrachtung der Motive zu dem Schluss, dass es sich bei Stiftungen letztendlich eher um ein Instrument zur Lösung der Probleme von Reichen und Eliten handelt, als dass die philanthropische Tat allein gemeinnützigem Engagement zuzuschreiben ist (vgl. Odendahl 1990).

## **2.3 Stiftungsentwicklung**

### **2.3.1 Von der Antike bis zur nationalstaatlichen Kodifizierung**

In diesem Abschnitt soll die Entwicklung der Stiftungsgeschichte vorgestellt werden, um die kulturell-historische und generationsübergreifende Bedeutung der Institution Stiftung herauszustellen.

Die europäische Stiftungsgeschichte lässt sich aus historischer Perspektive grob in fünf Phasen gliedern. Erstens die vorchristliche Antike, zweitens das christlich geprägte Mittelalter, drittens die Säkularisierungstendenzen im späten Mittelalter und der frühen Neuzeit, viertens die nationalstaatliche Kodifizierung im 19. Jahrhundert und fünftens das Wiedererstarken des Stiftungswesen in der Moderne (vgl. Schlüter 2004, S. 36).

Für die dauerhafte Widmung von Vermögen zugunsten eines bestimmten Zwecks finden sich die ersten Spuren in der griechischen und römischen Antike, wo dies ein bekanntes und verbreitetes Phänomen war. Es wurde Vermögen einzelnen Gottheiten geweiht, die nach der damaligen Denkensart als menschenähnliche Gestalten angesehen wurden und somit Empfänger weltlichen Vermögens sein konnten. Stiftungen waren damals fiduziarisch verwaltet und hatten noch keine eigene Rechtspersönlichkeit. Es wurde durch die Stiftung für die eigene Seele im Jenseits gesorgt, d. h., an der Schwelle des Stiftungsrechts stand primitiver Egoismus (vgl. Liermann 2002, S. 1ff.). Später setzten sich Stadtgemeinden und Kultgemeinschaften als Träger von Tempelvermögen durch, welches ursprünglich Göttereigentum gewesen war (vgl. Liermann 2002, S. 4ff.). Zu den bekanntesten Stiftern der römischen Antike zählt Gaius Maecenas (69 v. Chr. - 8 v. Chr.), auf den

der Begriff „Maecen“ zurückzuführen ist, der römischer Ritter und Berater des Kaiser Augustus war und die Autoren Horaz, Vergil und Properz mit finanziellen Mitteln unterstützte (vgl. Schlüter 2004, S. 37).

Zentraler Zweck des Stiftens im christlich geprägten Mittelalter war die „Pia Causa“, der fromme Zweck, wobei sich die Stifter regelmäßig nur als Zustifter zu der bereits von Jesus Christus gegründeten Stiftung „Kirche“ empfanden. Es ist für das frühe Mittelalter keine Stiftung ohne kirchlichen Bezug nachzuweisen (vgl. Strachwitz 2005, S. 37). Die Empfänger waren regelmäßig die Kirche oder kirchliche Einrichtungen, wie Klöster oder Bruderschaften. Den Bischöfen oblag die Aufsicht über die kirchlichen Stiftungen und die Überwachung der Ausführung des letzten Willens (vgl. Campenhausen 1999, S. 28f.). Für die vorchristliche Zeit gibt es keine Hinweise auf Stiftungen im germanischen Bereich. Mit dem Einzug des Christentums verband sich die Lehre vom Seelenheil mit der germanischen Vorstellung von einer den Tod überdauernden Gemeinschaft der Lebenden mit den Toten. Die Nennung des Stifternamens war daher nicht nur Ausdruck der Memoria im heutigen Sinne, sondern Ausdruck der Gemeinschaft zwischen dem Verstorbenen, den Verwaltern und den Begünstigten (vgl. Schulze 1990, Sp. 1981f.).

Im späten Mittelalter und der frühen Neuzeit kam es durch die Aufklärung zu Säkularisierungstendenzen, und es wurden Einrichtungen und Besitztümer der Kirche zwangsweise weltlichen Hoheitsträgern übertragen, wodurch es zu einem großen Stiftungssterben kam. Der kirchliche Einfluss wurde so zurückgedrängt und ihre alte Aufsichtsfunktion abgeschwächt (vgl. Liermann 2002, S. 169 und S. 178).

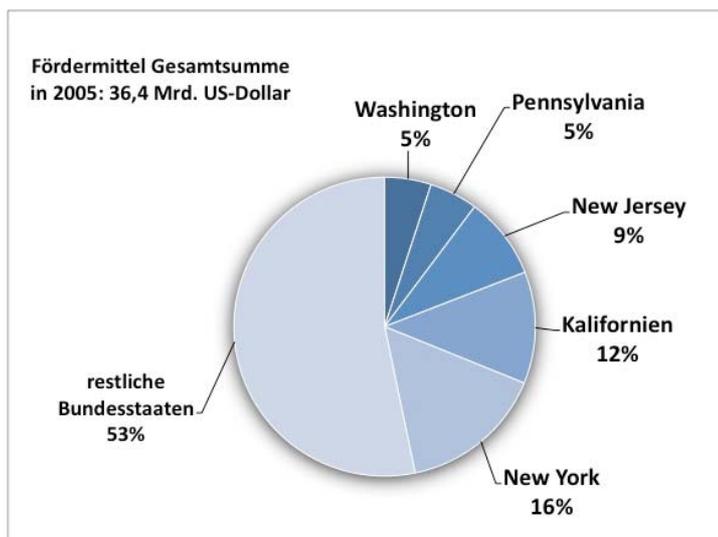
Die parallele Entwicklungslinie in Europa, die unter dem bindenden Einfluss der Kirche ein weitgehend einheitliches Stiftungsrecht hervorgebracht hatte, driftete mit der Entstehung moderner Nationalstaaten im 19. Jahrhundert auseinander. In den meisten Staaten blieb die Zweckbeschränkung auf die Förderung öffentlicher Aufgaben, wie beispielsweise in Frankreich, bestehen. In Deutschland wurden auch andere Zweckverfolgungen zugelassen (vgl. Schlüter 2004, S. 39f.). Nach deutschem Recht sind sowohl Stiftungen für öffentliche Zwecke erlaubt als auch Familienstiftungen (vgl. von Campenhausen 1999, S. 40). Trotzdem kann festgehalten werden, dass die Institution Stiftung historisch dem Zweck der Verfolgung öffentlicher Interessen treu blieb, obwohl in Deutschland vom gemeinnützigen Zweck abgewichen werden kann. Die Praxis zeigt, dass der überwiegende Teil der privatrechtlichen Stiftungen (95 Prozent) als gemeinnützig anerkannt ist. Die Rechtsentwicklung in England und darauf aufbauend in den USA ist in Bezug auf die zulässigen Stiftungszwecke kontinuierlicher. Der „Charitable Uses Act 1601“ regelt das Recht der gemeinnützigen Einrichtung und insbesondere der gemeinnützigen Stiftungen bis heute (vgl. Schlüter 2004, S. 42f.).

### **2.3.2 Stiftungen in der Moderne**

Das Engagement des aufstrebenden Bürgertums führte zu Beginn des Industriezeitalters im 19. Jahrhundert, als es noch kein staatliches Sozialsystem gab, zu einer Blütezeit des deutschen Stiftungswesens. Im dritten Reich und während des DDR-Regimes wurde bürgerliches Engagement unterbunden und Stiftungsvermögen vom Staat einkassiert, wodurch die Anzahl der Stiftungen im 20. Jahrhundert deutlich

absank. Nach 1945 kam es zu einer Erholung in Westdeutschland und in den 1980ern wieder zu einem Stiftungsboom, nachdem in den 1950er und 1960er Jahren Vermögen aufgebaut werden konnte. Die Entwicklung in Ostdeutschland bleibt nach wie vor weit hinter der Westdeutschlands zurück, obwohl es nach der Wende eine kleine Gründungswelle gegeben hat. Zwischen 2001 und 2005 wurden im Westen über 2.000 Stiftungen gegründet, im Osten hingegen nicht mal ein Zehntel davon. Gründe dafür sind nicht nur die niedrigere Bevölkerungsanzahl und die geringere wirtschaftliche Entwicklung, sondern auch über die Jahrzehnte verloren gegangene bürgerschaftliche Tradition, die sich noch nicht rekultiviert hat. Grundsätzlich ist die Stiftungsaktivität in Großstädten aufgrund der Bevölkerungsdichte und des Vermögensaufkommens höher als auf dem Land. Eine Ausnahme bildet das ländliche Nordfriesland. Dies ist der hohen Zahl betuchter Zugezogener zuzuschreiben, die sich beispielsweise für den Erhalt der Sylter Strände einsetzen. Im Westen zeichnen sich vor allem das Bremer Umland, große Teile Bayerns und das Ruhrgebiet durch Stiftungsneugründungen aus sowie Wissenschafts-, Finanz- und Verwaltungszentren Hessens und Baden-Württembergs. Im stiftungsarmen Osten heben sich Universitätsstädte, wie Jena und Erfurt, sowie die Handels- und Kulturzentren Dresden und Leipzig durch höhere Stiftungsaktivität ab (vgl. BDS 2007a, S. 10-15).

Das Wachstum des Stiftungswesens in den USA wurde nicht wie in Deutschland durch Kriege negativ beeinflusst, sondern konnte sich beständig entwickeln.



Es zeigt sich in den USA eine starke Konzentration der Fördermittelherkunft auf bestimmte Regionen. Wie Abbildung 1 zeigt, sind fünf amerikanischen Bundesstaaten fast die Hälfte aller vergebenen Fördermittel zuzuschreiben (vgl. Foundation Center 2007a).

**Abbildung 1: Verteilung der Fördermittel auf amerikanische Bundesstaaten**

Quelle: Foundation Center 2007a

Der Stiftungsboom hält (vor allem in Westdeutschland) an, wie Tabelle 1 zeigt. Ende 2007 konnte insgesamt ein Bestand von 15.449 rechtsfähigen Stiftungen bürgerlichen Rechts verzeichnet werden, wovon die meisten in den letzten zwanzig Jahren errichtet worden sind.

<b>Zeitraum</b>	1960-1969	1970-1979	1980-1989	1990-1999	2000-2007
<b>Gründungen</b>	546	789	1576	3651	6833

**Tabelle 1: Errichtungen rechtsfähiger Stiftungen bürgerlichen Rechts 1960-2007<sup>2</sup>**

Quelle: BDS 2008b

Zwischen 1990 und 2007 ist ein relativ stabiles Wachstum zu verzeichnen. 2007 wurden mit insgesamt 1.134 neuen Stiftungen 26 Prozent mehr Stiftungen errichtet als im Vorjahr, wodurch ein neues Maximum erreicht wurde, das erstmals die 1000er Marke durchbrochen hat (vgl. BDS 2008b). Die von deutschen Förderstiftungen bereitgestellten Mittel werden auf 7 Mrd. Euro jährlich geschätzt (vgl. Strachwitz 2008, S. 80).

Für das letzte Berichtsjahr 2006 verzeichnet das New Yorker Foundation Center über 71.000 amerikanische Förderstiftungen, deren Vermögen sich auf 550,6 Mrd. US-Dollar für das letzte Berichtsjahr 2005 beläuft. Die zur Verfügung gestellten Fördermittel betragen 40,7 Mrd. US-Dollar im Jahr 2006 (vgl. Foundation Center 2007a).

In Deutschland dominieren soziale Zwecke, wie Tabelle 2 zeigt. Ihre Bedeutung hat jedoch mit dem Ausbau des Sozialsystems in den 1970ern nachgelassen, und Kunst und Kultur haben seitdem an Bedeutung gewonnen. In den Bereichen Bildung und Erziehung sowie Wissenschaft und Forschung rechnet der BDS mit einem Wachstum aufgrund der ernüchternden Ergebnisse der PISA-Studie (vgl. BDS 2007a, S. 24f.). Auch aufgrund der Einführung von Studiengebühren in Deutschland ist ein verstärktes Engagement von Stiftungen in diesen Bereichen zu erwarten.

<b>Ausrichtung</b>	<b>Anteil</b>
Soziale Zwecke	32,7 %
Bildung und Erziehung	14,9 %
Kunst und Kultur	14,4 %
Wissenschaft und Forschung	13,3 %
Privatnützige Zwecke	5,6 %
Umweltschutz	3,3 %
Andere gemeinnützige Zwecke	15,7 %

**Tabelle 2: Gewichtete Verteilung: Stiftungszweckhauptgruppen in Deutschland<sup>3</sup>**

Quelle: BDS 2007b

Wie Tabelle 3 zeigt, dominieren in den USA ebenfalls soziale Zwecke, da für soziale Dienstleistungen und das Gesundheitswesen zusammen 36 Prozent der Fördermittel aufgewendet werden. Bildung und Erziehung spielen in den USA eine vergleichsweise größere Rolle als in Deutschland (vgl. Foundation Center 2007b).

<sup>2</sup> Zwischen 1960 und 1989 Schätzungen auf der Grundlage der Datenbank Deutscher Stiftungen.

<sup>3</sup> Nennung von mehreren Zwecken, die innerhalb einer Hauptgruppe liegen, führt zur einmaligen Zählung in dieser Hauptgruppe; Nennung von mehreren Zwecken, die in verschiedenen Hauptgruppen liegen, führt zu gleich verteilten Anteilen.

<b>Ausrichtung</b>	<b>Anteil</b>
Bildung und Erziehung	24 %
Gesundheitswesen	21 %
Soziale Dienstleistungen	15 %
Kunst und Kultur	13 %
Staat und Gesellschaft	11 %
Umweltschutz	6 %
Internationale Angelegenheiten	4 %
Wissenschaft und Forschung	3 %
Religion	3 %
Sozialwissenschaften	1 %

**Tabelle 3: Prozentualer Anteil: Fördermittel nach Zwecken in den USA**

**Quelle: Foundation Center 2007b**

Sowohl deutsche als auch amerikanische Stiftungen sind überwiegend fördernd tätig, d. h. sie unterstützen finanziell bestehende Organisationen, wie z. B. Universitäten, Kinderheime oder Museen (vgl. Ebermann/Sprenkel 2007, S. 7). Daneben gibt es in Deutschland auch einige operativ tätige Stiftungen, die eigene Projekte verwirklichen sowie einige Stiftungen, die sowohl fördernd als auch operativ tätig sind (vgl. Timmer 2006, S. 104ff.).

Die meisten Stiftungen in den USA und in Deutschland sind klein und verfügen nur über geringe Vermögen. Viele deutsche Stifter bemühen sich um Zustiftungen und Spenden, welche in vielen Fällen die Arbeitsfähigkeit der Stiftung überhaupt erst sichern. In Deutschland verfügen 43 Prozent der Stiftungen zum Zeitpunkt der Gründung über eine originäre Vermögensausstattung von weniger als 100.000 Euro und bestreiten aus den daraus gewonnenen Kapitalerträgen die Verfolgung des Stifterauftrags. Neben Zustiftungen und Spenden wächst die geringe Kapitalausstattung zu einem späteren Zeitpunkt fast immer durch Aufstockung seitens des Stifters. Es wird dann von der sog. Vorratsstiftung gesprochen. Hat die Stiftung aus Sicht des Stifters die „Probezeit“ überstanden, wird sie beispielsweise testamentarisch als Erbin eingesetzt (vgl. Adloff 2005, S. 24; vgl. Timmer 2006, S. 89 und S. 93f.). Während vom Mittelalter bis in die Neuzeit die meisten Stiftungen von Todes wegen gegründet wurden, wird heutzutage überwiegend schon „inter vivos“, also zu Lebzeiten des Stifters, gegründet. Durch die Stiftung ordnete der Verstorbene früher seinen Nachlass, und die Stiftung wurde per Testament errichtet. Heute engagieren sich knapp drei Viertel der deutschen Stifter nach eigenen Angaben stark oder sehr stark in der eigenen Stiftung. Das ermöglicht es ihnen, die Stiftung nach den eigenen Vorstellungen zu prägen und das Funktionieren sicherzustellen (vgl. Timmer 2006, S. 54f. und S. 108f.).

## 2.4 Rahmenbedingungen für Stiftungen

### 2.4.1 Stiftungen als Teil des dritten Sektors in Deutschland und den USA

Stiftungen sind von verschiedenen Rahmenbedingungen oder Umweltsphären umgeben, die stark länder- und kulturspezifisch geprägt sind und mit denen die Stiftungen in Wechselbeziehungen stehen. Zu diesen Umweltsphären zählen u. a. politische, rechtliche und soziokulturelle Rahmenbedingungen, die im Folgenden kurz vorgestellt werden. Des Weiteren sind Stiftungen Teil des dritten Sektors, der zunächst betrachtet wird.

Nicht nur Stiftungen, sondern größtenteils auch die durch Stiftungen Begünstigten, die sog. Destinatäre, sind Teil des dritten Sektors, der zunehmend an wirtschaftlicher und politischer Bedeutung gewinnt. Zum ersten Sektor gehören alle staatlichen Institutionen; der zweite Sektor umfasst die Gesamtheit aller privaten Wirtschaftsunternehmen. Der dritte Sektor ist wie der zweite Sektor privat organisiert, nimmt jedoch wie der erste Sektor Aufgaben im Interesse der Allgemeinheit wahr und ist dabei nicht auf Gewinn ausgerichtet. Die gemeinnützigen Organisationen des dritten Sektors werden entweder als Non-Government Organizations (NGO), wenn die Unabhängigkeit vom Staat, oder als NPOs, wenn die nicht Gewinn orientierte Ausrichtung betont werden soll, bezeichnet. Die NPOs umfassen Institutionen wie Krankenhäuser, Kindergärten, Schulen, Universitäten, Theater, Museen, Umweltgruppen, Menschenrechtsorganisationen und Sportvereine, die in ihrer Arbeit mit der von Wirtschaftsunternehmen vergleichbar sind. Die Leistungserbringung selbst ist allerdings dabei Zweck der Organisation und nicht die Gewinnerzielung (vgl. Schlüter 2004, S. 28ff.). Die Aufgabenteilung zwischen den Sektoren ist nicht eindeutig, sondern es kommt immer wieder zu Verschiebungen von klassischen Zuständigkeiten z. B. durch die Privatisierungen der Energieversorgung (vgl. Prewitt 1999, S. 18).

Erkenntnisse über den dritten Sektor in Deutschland, den USA und in 20 weiteren Ländern liefert das Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project<sup>4</sup>. Dazu zählt, dass der dritte Sektor, ungeachtet der gesellschaftlichen und politischen Rolle, in den meisten untersuchten Ländern hohe wirtschaftliche Bedeutung hat, weil er einen beträchtlichen Teil der Beschäftigung und der nationalen Ausgaben ausmacht (vgl. Anheier/Salamon et al. 1999, S. 8ff.).

Der Umsatz des dritten Sektors in den 22 Ländern belief sich im Jahr 1995 auf insgesamt 1,1 Billionen US-Dollar. Wäre der Nonprofit-Sektor eine Volkswirtschaft, wäre sie die achtgrößte Wirtschaftsmacht der Welt nach den USA, Japan, China, Deutschland, Frankreich, Großbritannien und Italien. Die Ausgaben des dritten Sektors betragen durchschnittlich 4,7 Prozent des Bruttoinlandprodukts der untersuchten 22 Länder. Der Sektor beschäftigte im Jahr 1995 insgesamt fast 18,8 Mio. hauptamtliche Mitarbeiter (d. h. ohne ehrenamtliche Tätigkeit), wobei davon allein 45 Prozent auf die USA und 7 Prozent auf Deutschland entfielen (vgl. Anheier/Salamon et al. 1999, S. 10f.). Wird der Anteil des Nonprofit-Sektors an der Gesamtbeschäftigung nach Ländern betrachtet, lagen die USA zwar mit 7,8 Prozent im oberen Mittelfeld, aber wurden eindeutig von dem Spitzenreiter, den

---

<sup>4</sup> Religiöse Gemeinschaften sind nicht erfasst worden, weil die entsprechenden Daten nicht verfügbar waren.

Niederlanden, mit 12,4 Prozent in den Schatten gestellt. Deutschland lag mit 4,5 Prozent unterhalb des Durchschnitts (vgl. Anheier/Salamon et al. 1999, S. 12f.). Die 18,8 Mio. Mitarbeiter der 22 Länder entsprachen ohne Landwirtschaft insgesamt 4,9 Prozent der Beschäftigten bzw. 9 Prozent der Arbeitnehmer im Dienstleistungssektor oder 29 Prozent der Beschäftigten im öffentlichen Sektor. Durchschnittlich leisteten 28 Prozent der Bevölkerung zusätzlich einen freiwilligen Beitrag, was theoretisch einem Volumen von 10,4 Mio. Vollzeitbeschäftigten entspricht, woraus sich eine Gesamtbeschäftigung von 29,2 Mio. ergeben würde (vgl. Anheier/Salamon et al. 1999, S. 10 und S. 46).<sup>5</sup>

Im Wesentlichen sind es drei Gruppen, die den Sektor ausmachen. Dazu zählt erstens die Organisationsform, die dem Verein nach deutschem Recht entspricht, d. h. alle Personenzusammenschlüsse, die rechtlich selbständig oder unselbständig oder nicht-rechtsfähig sind und einen gemeinsamen Zweck verfolgen. Diese Gruppe bildet den mit weitem Abstand größten Teil des dritten Sektors. Die zweite Gruppe bilden die rechtsfähigen Stiftungen nach deutschem Recht bzw. die *trusts* oder *charitable corporations* nach dem *common law* der USA. Die dritte Gruppen bilden Wirtschaftsunternehmen, die aber keine Gewinnerzielung anstreben, sondern die Erfüllung gemeinnütziger Zwecke, welche den Genossenschaften nach deutschem Recht entsprechen (vgl. Schlüter 2004, S. 32).

	<b>Deutschland</b>	<b>USA</b>
<b>Gebühren</b>	32 %	57 %
<b>Öffentlicher Sektor</b>	64 %	31 %
<b>Philanthropie</b>	3 %	13 %

**Tabelle 4: Einnahmequellen des dritten Sektors im Jahr 1995**

Quelle: Anheier/Salamon et al. 1999, S. 20

Wie Tabelle 4 veranschaulicht, spielt der Anteil privater Philanthropie, d. h. das Spendenaufkommen von Einzelpersonen, Unternehmen und Zuwendungen von Stiftungen in beiden Ländern als Einnahmequellen des Nonprofit-Sektors nur eine untergeordnete Rolle (vgl. Anheier/Salamon et al. 1999, S. 19f.). Die dominierende Finanzierungsquelle in Deutschland stellt die öffentliche Hand dar, was auf die Tradition der Subsidiarität zurückzuführen ist, bei der der Staat gemeinnützige Organisationen mit der Durchführung gemeinnütziger Dienstleistungen beauftragt. In den USA stellen Gebühren die wichtigste Einnahmequelle dar, weil einerseits die Marktnachfrage nach gemeinnützigen Dienstleistungen groß und andererseits die Verfügbarkeit von Mitteln der öffentlichen Hand gering ist (vgl. Anheier/Salamon et al. 1999, S. 20f.). Nach einer Schätzung des Deutschen Bundestags beträgt der Beitrag, den Stiftungen zum Finanzvolumen des dritten Sektors leisten, nur etwa 0,3 Prozent (vgl. Deutscher Bundestag 2002, S. 117). Porter/Kramer schätzen, dass Stiftungen

---

<sup>5</sup> Werden die religiösen Gemeinschaften dazu gerechnet, kommen 2 Mio. Beschäftigte und 77 Mrd. US-Dollar Umsatz dazu.

nur 3 Prozent zum Nonprofit-Sektor in den USA beitragen (vgl. Porter/Kramer 1999, S. 124).

Anheier/Salamon et al. stellen fest, dass eine Ausweitung der Philanthropie notwendig ist, um mehr Unabhängigkeit von Staat und Wirtschaft zu erlangen. Der demographische Wandel bildet ein großes Potential für ehrenamtliches Engagement, und könnte für die Ausweitung der Philanthropie genutzt werden (vgl. Anheier/Salamon et al. 1999, S. 32). Altersforscher Kruse bemerkt, dass die Generation, die zurzeit ins Rentenalter eintritt, nicht nur eine längere Lebenserwartung hat, sondern auch gesünder ist als die Generationen davor. Krankheiten und funktionelle Beeinträchtigungen verschieben sich dank des medizinischen Fortschritts, verbesserter Diagnostik und umfangreicherer Behandlungsmöglichkeiten immer mehr an das Lebensende, wobei dies jedoch nur für die mittleren und höheren sozialen Schichten zutrifft (vgl. Kruse 2007, S. 69). Für freiwilliges Engagement können Stiftungen eine geeignete Infrastruktur stellen, stellt Adloff fest (vgl. Adloff 2005, S. 27). Der gesamte dritte Sektor könnte des Weiteren auch von dem hohen Vererbungsvermögen profitieren. Jährlich werden davon in Deutschland 150 bis 200 Mrd. Euro vererbt, in den USA sind es 600 bis 900 Mrd. US-Dollar (vgl. Beckert 2004, S. 26f.).

Es kann festgehalten werden, dass der dritte Sektor große wirtschaftliche Bedeutung hat und vom demographischen Wandel und dem hohen Vererbungsvermögen in den nächsten Jahren profitieren kann. Stiftungen machen jedoch nur einen geringen Anteil des dritten Sektors aus, und ein quantitativer Beitrag ist daher beschränkt.

#### **2.4.2 Politische Rahmenbedingungen in Deutschland und den USA**

Zu den politischen Rahmenbedingungen für Stiftungen zählen insbesondere steuerliche Aspekte, d. h. die Erbschafts- und Schenkungssteuer, die Abzugsfähigkeiten bei Zuwendungen an gemeinnützige Organisationen vom zu versteuernden Einkommen sowie die Struktur der Kirchenfinanzierung. Es wird davon ausgegangen, dass der gemeinnützige Bereich von dem anstehenden Vermögenstransfer der nächsten Jahre umso mehr profitieren kann, je höher die Erbschafts- und Schenkungssteuer sind, da Stiftungen in Deutschland und den USA als Erbnehmerinnen nicht der Erbschaftssteuerpflicht unterliegen. Umgekehrt würde sich eine Absenkung der Steuer negativ auf den Vermögenstransfer auswirken, da nun Privatpersonen einen höheren Anreiz hätten, z. B. innerfamiliär zu vererben (vgl. Toepler 2005, S. 978 und S. 981). Strachwitz kritisiert, dass es keinerlei Überprüfungen durch den deutschen Staat gibt, welche die Wirksamkeit geschaffener Anreizsysteme im Stiftungs- und Spendenwesen nachweisen würden (vgl. Strachwitz 2008, S. 89).

Das Finanzierungssystem der Kirche unterscheidet sich in Deutschland und den USA sehr deutlich. Die deutschen Kirchen regeln ihre Angelegenheiten auf der Grundlage des Art. 140 GG i.V.m. Art.137 Abs. 3 der Weimarer Reichsverfassung und der jeweiligen landesstiftungsrechtlichen Sonderregelungen der evangelischen Landeskirchen und der nach Bundesländern zusammengefassten Diözesen der katholischen Kirche (vgl. Lex 2005, S. 205). In Deutschland zahlen Kirchenmitglieder Kirchensteuer, die ca. 70 Prozent der Einnahmen der Kirche ausmacht. Die

Kirchensteuer wird nicht in der deutschen „Philanthropie-Statistik“ als Spende berücksichtigt, weil sie von den Finanzämtern der Bundesländer erhoben wird, welche den Kirchen Amtshilfe leisten. Die amerikanische Verfassung verbietet jede staatliche Unterstützung einer Religionsgemeinschaft. Der Hauptanteil der kirchlichen Einnahmen in den USA stammt aus Spenden und Kollekten der Kirchenmitglieder und wird als philanthropischer Beitrag erfasst (vgl. Petersen 2005; vgl. auch Kirchensteuer im Erzbistum Köln; Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers 2006; Bistum-Augsburg).

## **2.4.3 Rechtliche Rahmenbedingungen in Deutschland und den USA**

### **2.4.3.1 Rechtsformen in Deutschland und den USA**

Das Bundes- und Landesrecht, das Verfassungsrecht, privates und öffentliches Recht, Kirchenrecht und Steuerrecht beziehen sich auf Stiftungen. Das BGB §§ 80ff. regelt die Grundzüge des privatrechtlichen Stiftungsrechts. Die einzelnen Erfordernisse der Anerkennung sowie die Stiftungsaufsicht sind der Regelung durch die Länder überlassen, die sich im Detail unterscheiden können (vgl. Lex 2005, S. 205ff.).

In Deutschland gibt es neben der klassischen selbständigen Stiftung bürgerlichen Rechts vielfältige Stiftungsformen. Rechtlich können selbständige und unselbständige Stiftungen, der Stiftungsverein und die Stiftungs-GmbH unterschieden werden (vgl. Rotenhahn 2005, S. 309; vgl. Meyn/Richter 2004, S. 28). Daneben gibt es noch staatliche Stiftungen und kirchliche Stiftungen, die hier nicht weiter betrachtet werden sollen (vgl. Rotenhan 2005, S. 313f.). Während die selbständige Stiftung eine juristische Person und ein rechtlich selbständiges Vermögen ist, das von ihrem Vorstand nach außen vertreten wird, verwaltet ein Treuhänder das Vermögen der unselbständigen Stiftung, und es entsteht dabei keine juristische Person. Die unselbständige Stiftung wird daher auch als „treuhändische Stiftung“ oder „Treuhandstiftung“ bezeichnet (vgl. Rotenhan 2005, S. 307f.). Sie unterliegt nicht den §§ 80ff. BGB und der Stiftungsaufsicht, sondern den allgemeinen zivilrechtlichen Vorschriften, und untersteht der staatlichen Kontrolle durch das Finanzamt, falls sie gemeinnützig ist (vgl. Rotenhan 2005, S. 311f.). Die Familienstiftung, bei der die Erträge ausschließlich oder überwiegend für die Interessen einer oder mehrerer Familien verwendet werden, kann in jeder Rechtsform ausgestaltet sein (vgl. Rotenhan 2005, S. 309f.). Des Weiteren gibt es temporäre Stiftungsformen, wie die Verbrauchsstiftung, bei denen das Vermögen bestimmungsgemäß zur Zweckerfüllung aufzuzehren und dann die Stiftung aufzulösen ist, sowie die Stiftung auf Zeit, die mit der Zweckerreichung eines vorgegebenen Ziels gegenstandslos wird (vgl. Schlüter 2004, S. 308f.). Bei der unternehmensverbundenen Stiftung hält die Stiftung als Aktionär oder Gesellschafter Anteile am Unternehmen und kann ebenfalls in allen Rechtsformen erscheinen. Stifter, die Unternehmensnachfolgeprobleme lösen oder Erbschaftssteuer reduzieren wollen, wählen häufig ein sog. Doppelstiftungsmodell. Das Doppelstiftungsmodell besteht einerseits aus einer Familienstiftung, welche ausreichend Anteile für den Unterhalt der Familie hält. Zum anderen besteht sie aus einer gemeinnützigen und

daher erbschaftssteuerbefreiten Stiftung, welche den Großteil der Unternehmensanteile hält, die jedoch ohne Stimmrechte übertragen wurden, sondern stattdessen bei der Familienstiftung verblieben sind (vgl. Rotenhan 2005, S. 310f.). Die Bürgerstiftung als eine Sonderform der Gemeinschaftsstiftung verfolgt regional begrenzt gemeinnützige Zwecke (vgl. Schmied 2005, S. 343).

Beim Stiftungsverein liegt ein Verein im Sinne der §§ 21ff. BGB zugrunde (vgl. Schlüter 2004, S. 69). Die Mitglieder betrachten sich in der Regel als Treuhänder des Stifterwillens und verwenden die Erträge des Vermögens, das auch hier dauerhaft zur Verfügung steht, nach den in der Satzung festgeschriebenen Regeln (vgl. Rotenhan 2005, S. 312).

Bei der Stiftungs-GmbH werden wie bei der klassischen Stiftung bürgerlichen Rechts die Erträge aus dem gestifteten Vermögen zur Erreichung des vorgegebenen Zwecks verwendet. Die Gesellschaftsanteile werden von Gesellschaften gehalten, welche in der Regel nur als Treuhänder der Stiftung agieren (vgl. Hennerkes/Schiffer 1996, S. 36).

Der Begriff „Stiftung“ ist nach amerikanischem Recht unabhängig von der Rechtsform und wird ausschließlich aus der Zweckbestimmung abgeleitet, wonach alle selbstständigen Vermögen mit einer eigenen Zweckbindung als Stiftung anerkannt werden (vgl. Schlüter 2004, S. 134 und S. 565). Es sind daher alle Rechtsformen, die es erlauben, ein gesondertes Vermögen dauerhaft mit einer Zweckbindung zu verknüpfen und es darüber hinaus eigenen Organisationsregeln zu unterstellen, stiftungs-taugliche Gestaltungsvariationen, wobei in der Praxis hauptsächlich zwei Typen unterschieden werden können. Zum einen erfolgt regelmäßig die Gründung einer nicht auf Gewinnerzielung ausgerichteten Körperschaft, der sog. rechtsfähigen *corporation (nonprofit corporation)*, zum anderen die Gründung eines *trusts*, der unter treuhänderischer Verwaltung steht (vgl. Schlüter 2004, S. 135; vgl. Toepler 2005, S. 979). Die für die Rechtsform als *trust* oder als *corporation* maßgeblichen Regeln ergeben sich aus den für die jeweilige Rechtsform geltenden Bestimmungen, welche im Wesentlichen auf dem Recht der einzelnen Bundesstaaten basieren und nicht auf bundesstaatlichem Recht (vgl. Schlüter 2004, S. 129f.). Der wesentliche Unterschied zwischen dem deutschen und dem amerikanischen Recht besteht darin, dass das amerikanische Recht den Funktionstypus *foundation* nicht als juristische Person des Privatrechts, sondern die Organisation „Stiftung“ ausschließlich als steuerliches Konstrukt beschreibt (vgl. Buchalter Adler 1999, S. 1).

#### **2.4.3.2 Gründung in Deutschland und den USA**

Nach § 80 Abs. 1 BGB sind zur Entstehung einer rechtsfähigen Stiftung das Stiftungsgeschäft und die Anerkennung durch die zuständige Behörde notwendig. Die Gründung einer Stiftung kann zu Lebzeiten des Stifters oder von Todes wegen erfolgen. Zu Lebzeiten des Stifters bedarf es gemäß § 81 Abs. 1 Satz 1-3 BGB einer schriftlichen, verbindlichen Erklärung des Stifters, dass ein Vermögen der Erfüllung eines von ihm vorgegeben Zwecks gewidmet werden soll, und weiterhin ist eine Satzung, die mindestens Informationen zum Namen, Sitz, Zweck, Vermögen der Stiftung und zur Bildung des Stiftungsvorstands enthält, notwendig. Ist der Stifter verstorben und hat keine oder nur eine unvollständige Satzung hinterlassen, erhält

die Stiftung von der zuständigen Behörde gemäß § 83 Satz 2 BGB ihre Satzung bzw. die erforderlichen Ergänzungen, wobei der Wille des Stifters berücksichtigt werden soll. Der Fall, dass keine Satzung vorliegt, kann entstehen, wenn nur aus einem Testament der Wunsch des Verstorbenen hervorgeht, Vermögen zu stiften. Damit die Stiftung anerkannt wird, muss der zuständigen Behörde außerdem nach § 80 Abs. 2 BGB die dauernde und nachhaltige Erfüllung des Stiftungszwecks als gesichert erscheinen, und der Stiftungszweck darf das Gemeinwohl nicht gefährden. Der Stifter hat das Recht auf freie Persönlichkeitsentfaltung, soweit er nicht die Rechte anderer verletzt und nicht gegen die verfassungsmäßige Ordnung oder das Sittengesetz gemäß Art. 2 Abs. 1 GG verstößt; demnach werden der Stifterfreiheit nur dort Grenzen gesetzt, wo der Stifterwille mit dem Gemeinwohl in Konflikt gerät (vgl. Lex 2005, S. 205).

Die selbständige Stiftung weist ein Mindestmaß an Organisation auf und entsteht durch das Stiftungsgeschäft und die staatliche Genehmigung (vgl. Rotenhan 2005, S. 307). Es gibt im BGB oder anderen Stiftungsgesetzen keine Regelung über die Höhe des zur Errichtung einer Stiftung erforderlichen Stiftungsvermögens, allerdings wird in der Praxis von den jeweiligen Aufsichtsbehörden eine Mindestausstattung gefordert, damit die Erfüllung als dauernd und nachhaltig möglich angesehen werden kann (vgl. Fischer/Sander 2005, S. 494). Als geforderte Mindestausstattung hat sich der Betrag von 50.000 Euro durchgesetzt (vgl. Strachwitz 2008, S. 90). Die Stiftung kann Vermögenswerte aller Art besitzen, z. B. Kapitalvermögen, Wertpapiere, Unternehmensanteile, Grundstücke oder Immobilien (vgl. Lang/Schnieper 2008, S. 141).

Der Stifter hat gemäß § 81 Abs. 2 Satz 1 BGB ein Widerrufsrecht des Stiftungsgeschäfts, bis die Anerkennung der Stiftung erfolgt ist. Ein Erbe des Stifters hat nach § 81 Abs. 2 Satz 3 BGB kein Recht, das Stiftungsgeschäft zu widerrufen. Ist die Stiftung von der Behörde anerkannt worden, ist der Stifter gemäß § 82 Satz 1 BGB verpflichtet, das zugesicherte Vermögen auf die Stiftung zu übertragen.

Das amerikanische Recht setzt kein zwingendes Mindestkapital für die Errichtung einer Stiftung voraus; es werden alle selbständigen Vermögen mit einer eigenen Zweckbindung als Stiftung anerkannt (vgl. Schlüter 2004, S. 565). Die Gründung des *charitable trusts* bedarf nicht der behördlichen Genehmigung, hingegen benötigt die *charitable corporation* eine Inkorporationsbescheinigung, welche den einzelstaatlichen Vorschriften entsprechen muss (vgl. Toepler 2005, S. 979f.). Die Errichtungsurkunde des *trusts* muss den oder die Namen der errichtenden Personen, die (gemeinnützigen) Ziele, wesentliche Grundlagen für die Verwaltung und der Verwendung der Vermögenserträge, Bestimmungen zur Nachfolgeregelung der Treuhänder (*trustees*) sowie Angaben zur zeitlichen Dauer enthalten, soweit der *trust* zeitlich begrenzt sein soll. Grundlagen zur Verwendung der Vermögenserträge beinhalten auch Regelungen über die zu Begünstigten bei Auflösung des *trusts* (vgl. Schlüter 2004, S. 135).

#### **2.4.3.3 Stiftungszwecke und Steuerbefreiung in Deutschland und den USA**

Die Vorschriften zur Steuerbefreiung hinsichtlich der Einschränkungen wie Selbstlosigkeit, Zweck- und Vermögensbindung gleichen sich in beiden Ländern (vgl. Toepler 2005, S. 980). „Stiftungen, die nach der Satzung, dem Stiftungsgeschäft und nach der tatsächlichen Geschäftsführung ausschließlich und unmittelbar gemeinnützigen, mildtätigen oder kirchlichen Zwecken dienen, sind von der Steuer befreit“ (Hartmann 2005, S. 381). Eine als gemeinnützig anerkannte Stiftung ist jedoch nicht immer in vollem Umfang steuerbefreit, sondern nur dann wenn ihre Aktivitäten dem Kernbereich zuzuordnen sind. Gemeinnützigkeit im engeren Sinne liegt nach § 52 AO vor, wenn eine Stiftung das Ziel verfolgt, die Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet selbstlos zu fördern (vgl. Hartmann 2005, S. 381).

In den USA richtet sich die Höhe der Abzugsfähigkeit nicht wie in Deutschland nur nach dem verfolgten Zweck aus, sondern auch nach der Art der Organisation; hauptsächlich abzugsfähig sind Organisationen, die unter die Sektion 501(c)(3) des Steuergesetzes (*Internal Revenue Code*) fallen (vgl. Toepler 2005, S. 980).

Die Anerkennungsfähigkeit als Stiftung nach deutschem Recht ist von der Gemeinnützigkeit unter dem Gesichtspunkt der Steuerbefreiung zu unterscheiden, welche von den Finanzämtern nach Vorschriften der Abgabenordnung bestimmt wird. Beispielsweise dient die Familienstiftung ausschließlich dem Stifter, seiner Familie oder Dritten, und ist damit nicht gemeinnützig, aber wird von den Behörden als Stiftung anerkannt (vgl. Rotenhan 2005, S. 308).

#### **2.4.3.4 Satzungsänderung und Auflösung in Deutschland und den USA**

Falls die Erfüllung des Stiftungszwecks unmöglich geworden ist oder die Stiftung das Gemeinwohl gefährdet, kann die Behörde der Stiftung gemäß § 87 Abs.1 BGB einen anderen Zweck geben oder sie aufheben. Wandelt die Behörde den Zweck der Stiftung um, soll dabei gemäß § 87 Abs. 2 Satz 1 BGB der Wille des Stifters berücksichtigt werden, indem weiterhin der gleiche Destinatärkreis durch die Erträge des Vermögens begünstigt wird. Wird die Stiftung aufgehoben oder erlischt sie, fällt das Vermögen nach § 88 Satz 1-2 BGB den in der Satzung begünstigten Personen zu oder es fällt, wenn der Personenkreis nicht bestimmt werden kann, dem Fiskus des Landes zu, in dem die Stiftung ihren Sitz hat. Wird eine Stiftung in den USA aufgelöst, wird das Vermögen entweder der Regierung oder einer anderen gemeinnützigen Einrichtung, die die gleiche Zielsetzung verfolgt wie die aufgelöste Stiftung, übertragen (vgl. Schlüter 2004, S. 132).

#### **2.4.3.5 Verwendung des Stiftungsvermögens in Deutschland und den USA**

In Deutschland und den USA gilt, dass Stiftungen allgemein dazu verpflichtet sind, ihre Erträge für die satzungsgemäßen Zwecke zu verwenden, d. h. neben einer begrenzten Rücklagenbildung, um die wirtschaftliche Ertragskraft zu erhalten, unterliegen sie einem grundsätzlichen Thesaurierungsverbot, d. h. Erträge dürfen nicht in der Stiftung zurückbehalten werden (vgl. Schlüter 2004, S. 567; vgl.

Lang/Schnieper 2008, S. 142). Von der Verpflichtung die Erträge für die satzungsgemäßen Zwecke zu verwenden, darf in Deutschland insofern abgewichen werden, als dass bis zu einem Drittel der Erträge an den Stifter und seine nahen Angehörigen ausgeschüttet werden darf. In der Praxis wird von dieser gesetzlichen Regelung äußerst selten Gebrauch gemacht (vgl. Strachwitz 2008, S. 88).

Nach deutschem Recht werden der Berechnung der Mindestausschüttung die tatsächlich erzielten Erträge zugrunde gelegt. Gemäß § 55 Abs. 1 Nr. 5 AO sind die Erträge zeitnah, d. h. bis spätestens zum Ablauf des auf das Jahr des Mittelzuflusses folgenden Kalenderjahres, für die steuerbegünstigten Zwecke zu verwenden. Zu den zeitnah zu verwendenden Mitteln zählen u. a. Überschüsse aus der Vermögensverwaltung wie Zinsen und Mieteinkünfte, laufende Spendeneinnahmen, Gewinne aus Zweckbetrieben und aus steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben sowie Erbschaften, wenn der Erblasser die zeitnahe Verwendung bestimmt hat (vgl. Kümpel 2003, S. 22). Es ist dabei auf die Sparsamkeit der Mittelverwendung, die Wirtschaftlichkeit der Verwaltung und die Verhältnismäßigkeit zwischen Aufwand und Ertrag zu achten, wobei diese Kriterien keinen unmittelbaren Schluss auf die Höhe der Verwaltungskosten zulassen (vgl. Lang/Schnieper 2008, S. 143), siehe dazu auch Kapitel 3.4. Stiftungen verfügen neben den zeitnah zu verwendenden Mitteln über ein zulässiges Vermögen, welches der Vermögensbildung dient. Es setzt sich aus dem Grundstockvermögen, Zustiftungen, Erbschaften, bei denen der Erblasser keine abweichende Verfügung bestimmt hat, Spenden, die entsprechend gewidmet oder zur Vermögensbildung eingenommen wurden, und Zuwendungen von Wirtschaftsgütern, die ihrer Natur nach zum zulässigen Vermögen gehören, wie beispielsweise Grundstücke, sowie freien Rücklagen im Sinne des § 58 Nr. 7a AO zusammen (vgl. Kümpel 2003, S. 22f.). Es sind zwei Ausnahmen vom grundsätzlichen Thesaurierungsverbot zulässig, falls diese in der Stiftungsurkunde vorgesehen sind. Erstens dürfen zweckgebundene Rücklagen über einen längeren Zeitraum für besonders aufwendige Vorhaben gebildet werden, die in der Rechnungslegung anzuzeigen sind, und zweitens dürfen nach Rücksprache mit der Stiftungsaufsicht Erträge solange akkumuliert werden, bis die Stiftung wieder leistungsfähig im Sinne der Zweckerfüllung ist, falls das Vermögen derart vermindert wurde, dass die Erfüllung des Stiftungszwecks beeinträchtigt war (vgl. Lang/Schnieper 2008, S. 143).

In den USA sind Stiftungen an eine Ausschüttungsverpflichtung (*pay-out requirement*) in Höhe von mindestens 5 Prozent des Marktwertes des Stiftungsvermögens gebunden. Zu den zulässigen Ausgaben (*qualifying distributions*) zählen die Antragsförderung und andere Unterstützungsmaßnahmen gemeinnütziger Organisationen, Aufwendungen für eigene zweckbezogene Programme und Projekte, sich im Rahmen des Üblichen bewegende Verwaltungsausgaben, Aufwendungen für den Ankauf von Wirtschaftsgütern, welche zur Durchführung zweckbestimmter Aufgaben notwendig sind, sowie für Projektförderungsrücklagen, wenn diese innerhalb der nächsten fünf Jahre aufgewendet werden. Wird in einem Jahr mehr als die Minimausschüttung aufgewendet, kann dies auf bis zu fünf der folgenden Jahre umgelegt werden (vgl. Toepler 2005, S. 982f.; vgl. Lang/Schnieper 2008, S. 143).

Stiftungen in den USA haben des Weiteren eine Ausgabenverantwortung, d. h., sie müssen u. a. sicherstellen, dass die Fördermittel nicht vom Destinatär für andere

Zwecke als die ursprünglich vereinbarten verwendet werden. Mit dieser Verantwortung sind höherer Verwaltungs- und Kontrollaufwand verbunden sowie das Risiko, bei Verstößen Geldbußen verhängt zu bekommen. Die Aufgabenverantwortung führt zu einer starken Beschränkung des Destinatärskreises, insbesondere zugunsten der unter Sektion 509(a)(1)-(3) klassifizierten gemeinnützigen *public charities*. Werden von Stiftungen Einzelpersonen gefördert, unterliegen Stiftungen nicht dieser Verantwortung, haben aber u. a. für eine objektive und nicht diskriminierende Vergabep Praxis Sorge zu tragen, wobei sich die Förderung auf die Vergabe von Stipendien, Preisen und Mitteln, die den Destinatär in die Lage versetzen, ein abgestecktes Ziel zu erreichen, beschränkt (vgl. Toepler 2005, S. 983f.).

#### **2.4.3.6 Staatliche Kontrolle und Transparenz in Deutschland und den USA**

Die aufsichtsrechtliche Behördenfunktion im deutschen Recht liegt in der Missbrauchskontrolle, welche zwei Bezugfelder hat. Sie stellt den Schutz der Stiftung vor ihren Organen und die Gewährleistung des Stifterwillens sicher. Im amerikanischen Recht steht nicht die Missbrauchskontrolle, sondern die staatliche Kontrolle der Gewährleistungsfunktion im Vordergrund, die die Erfüllung der von der Stiftung übernommenen Aufgaben sicherstellt, d. h., die Öffentlichkeit wird zum Bezugspunkt der Kontrolle (vgl. Schlüter 2004, S. 561).

Die Stiftung ist nach deutschem Recht verpflichtet den Nachweis zu erbringen, dass sie ihre satzungsgemäßen steuerbegünstigten Zwecke verfolgt hat und hat Rechenschaft darüber ablegen, dass die zur Verfügung stehenden Mittel ordnungsgemäß und zeitnah verwendet worden sind (vgl. Kümpel 2003, S. 22).

Das deutsche Recht kennt keine zwingende Publizität für Stiftungen, d. h., dass Stiftungen, wenn sie nicht selbst bereit sind, ihre Existenz offenzulegen, der Öffentlichkeit verborgen bleiben. Die Publizitätsvorschriften im amerikanischen Recht hingegen sind sehr ausgeprägt (vgl. Schlüter 2004, S. 564).

Das amerikanische Recht gestattet die Einsicht in die Steuererklärungen der Stiftungen, organisiert eine laufende Kontrolle und verpflichtet die Stiftungen zur jährlichen Aktualisierung, das bedeutet, es werden nicht nur die Grunddaten offengelegt, sondern es erfolgt auch eine periodische Berichterstattung, d. h., Stiftungen unterliegen der Pflicht, alle relevanten Informationen gegenüber der Öffentlichkeit darzulegen (vgl. Schlüter 2004, S. 564). Der *attorney general* hat die Befugnis, die Angaben aus den umfassenden jährlichen Berichten, welche Informationen über die gesamte Stiftungsaktivität sowie der Ein- und Auszahlungen enthalten, durch unmittelbare Kontrolle der Einrichtungen zu prüfen, um die Erfüllung der satzungsgemäßen Aufgaben im Interesse der Öffentlichkeit sicherzustellen (vgl. Schlüter 2004, S. 153).

#### 2.4.4 Soziokulturelle Prägung in Deutschland und den USA

Eine weitere Umweltsphäre für Stiftungen bildet die soziokulturelle Prägung, die länderspezifisch geprägt ist. Krimphove bemerkt, dass sich die Bürgerschaft in den USA selbst und nicht den Staat als den wichtigsten Akteur des Gemeinwesens betrachtet. In „the land of the free and the home of the brave“ verlassen sich die Menschen bevorzugt und in erste Linie auf sich selbst und hegen ein großes Misstrauen gegenüber dem Staat (Zitat aus der amerikanischen Nationalhymne). In Deutschland herrscht noch die mentale Einstellung von der Versorgung aus der Hand von Vater Staat von der Wiege bis zur Bahre vor (vgl. Krimphove 2004, S. 3f. und S. 6).

Des Weiteren beschreibt Krimphove, dass in den USA ein allgemeines Verpflichtungsgefühl existiert, welches bewirkt, der Gesellschaft etwas zurückgeben zu wollen, wenn einem Individuum der soziale Aufstieg gelungen ist. Diese Haltung resultiert aus einer Mischung von persönlicher Dankbarkeit und einer Reaktion auf eine öffentliche Erwartungshaltung. Sprengel spricht in diesem Zusammenhang auch von einer amerikanischen „Einforderungskultur“ (vgl. Krimphove 2004, S. 3). „My obligation to be a philanthropic was not something I was allowed to forget“, so ein Teilnehmer einer Studie von Ostrower über die New Yorker Oberschicht (vgl. Ostrower 1995, S. 18). Die Oberschicht kann sich durch fortwährende Kontaktierung durch Spendeneintreiber nicht vor der ihr auferlegten philanthropischen Verpflichtung drücken – höchstens mit dem Hinweis, bereits eine erhebliche Summe für ein Projekt gespendet zu haben (vgl. Krimphove 2004, S. 21). Gleichzeitig ist in den USA mit der guten Tat und ihrer öffentlichen Demonstration auch die gesellschaftliche Anerkennung sowohl im Privaten als auch im Beruflichen untrennbar verknüpft (vgl. Krimphove 2004, S. 20). Es kann daher auch von einer „Anerkennungskultur“ gesprochen werden. In Deutschland wird u. a. in Medienberichten immer wieder von der existierenden „Neidkultur“ gesprochen und die Neiddiskussion durch eine tendenziell antikapitalistische Berichterstattung weiter geschürt (vgl. Süddeutsche 2008d). Dies trägt dazu bei, dass, wenn jemand der Gesellschaft etwas zurückgeben will, dem mit Skepsis in der Öffentlichkeit begegnet und nach der „*hidden-agenda*“ gesucht wird.

Wird das deutsche „Ehrenamt“ mit dem amerikanischen „*volunteering*“ verglichen, zeigt sich, dass das Anwendungsspektrum und der Entfaltungsraum in den USA sehr viel größer ist als in Deutschland, wo viele Tätigkeiten in Wohlfahrtsverbänden aufgegangen und professionalisiert worden sind und es von Gewerkschaftsprotesten bis hin zu Absicherungsfragen zahlreiche Gründe gibt, welche ehrenamtliches Engagement verhindern (vgl. Krimphove 2004, S. 4).

Auf der sprachlichen Ebene spiegelt sich ebenfalls die gesellschaftliche Realität wider. Der Begriff „Philanthropie“<sup>6</sup> bezeichnet in den USA die Geisteshaltung des Gebens der amerikanischen Elite und auch die praktische Form des Gebens, die sowohl das Spenden, das Stiften, das Mäzenatentum und die damit verknüpften ehrenamtlichen Tätigkeiten einschließt. Das gesellschaftliche Konzept der Philanthropie gibt es in Deutschland nicht, sondern der Einsatz für die Gesellschaft ist ein individueller Beitrag. Die Einzelleistung wird hervorgehoben, indem auf der

---

<sup>6</sup> Philanthropie setzt sich aus griechisch *philos*: Freund, und *ánthropos*: Mensch, zusammen und kann mit Menschenfreundlichkeit oder Menschenliebe übersetzt werden.

semantischen Ebene individualisiert wird und von Stiftern, Mäzenen oder Spendern gesprochen wird (vgl. Krimphove 2004, S. 4).

#### **2.4.5 Sonstige Rahmenbedingungen in Deutschland und den USA**

Zu den sonstigen Rahmenbedingungen zählen das staatliche Sicherungssystem und die „Infrastruktur“ des Stiftungswesens. Anheier/Salamon et al. bemerken, dass es ein Deutungsmuster gibt, wonach der Nonprofit-Sektor an Größe und Bedeutung zunimmt, je geringer das Ausmaß staatlicher Sicherungssysteme ist und vice versa; es gibt also eine Reaktion auf die Bedürftigkeit. Nach diesem Muster würden die USA, die ein relativ geringes staatliches Sicherungssystem haben, einen großen Nonprofit-Sektor hervorbringen und Deutschland als Wohlfahrtsstaat, der relativ hohe Sozialausgaben tätigt, einen gering ausgeprägten Nonprofit-Sektor aufweisen. Das bereits erwähnte John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project bestätigt dieses Muster für Deutschland und die USA, widerlegt es jedoch für andere Länder (vgl. Anheier/Salamon et al. 1999, S. 12). Folglich sind für die Größe und Bedeutung des Nonprofit-Sektors zusätzliche Determinanten neben der Beschaffenheit der staatlichen Versorgung verantwortlich.

Eine weitere Umweltsphäre für das Stiftungswesen stellt der Professionalisierungsgrad der „Infrastruktur“ des Sektors dar. In den USA ist die Infrastruktur komplex und weist spezialisierte intermediäre Organisationen sowie etliche Hochschulinstitute, die sich mit dem Stiftungswesen beschäftigen, auf. Es stehen Institutionen, welche die Arbeit von Stiftungen evaluieren und durch stetige Auswertung zur Effizienz und Dynamik des Sektors beitragen sowie Experten zur Verfügung. Zudem werden an Universitäten Business-School Kurse für Nonprofit-Management und professionelles Fundraising gelehrt (vgl. BDS 2007a, S. 66). In Deutschland kann nicht von einer professionalisierten Infrastruktur des Stiftungssektors gesprochen werden, was sich bereits durch die geringe Anzahl der Hochschulinstitute, die sich mit dem Stiftungswesen beschäftigen, belegen lässt (siehe dazu auch Kapitel 1.2).

### **3 Effizienz von Stiftungen**

#### **3.1 Theoretische Grundlagen: Das ökonomische Prinzip**

Im folgenden Abschnitt soll das ökonomische Prinzip als theoretische Grundlage der Effizienzuntersuchung dargestellt werden. In den Wirtschaftswissenschaften wird davon ausgegangen, dass menschliche Bedürfnisse praktisch unbegrenzt sind, die zur Bedürfnisbefriedigung geeigneten Mittel dagegen nicht in unbeschränkter Menge zur Verfügung stehen, sondern von Natur aus knapp sind. Aus dieser Knappheit heraus resultiert ein Spannungsverhältnis zwischen dem Bedarf einerseits und den Deckungsmöglichkeiten andererseits. Wegen des Spannungsverhältnisses sind Menschen bestrebt, die vorhandenen Mittel so einzusetzen, dass ein möglichst großes Maß an Bedürfnisbefriedigung erreicht wird, und sie müssen Entscheidungen über alternative Verwendungen treffen. Das zweckgerichtete menschliche Handeln

unterliegt dem ökonomischen Prinzip, welches mengen- oder wertmäßig definiert werden kann (vgl. Wöhe/Döring 2000, S.1). „Die mengenmäßige Definition besagt, dass mit einem gegebenen Aufwand an Produktionsfaktoren der größtmögliche Güterertrag zu erzielen ist, d. h. der Ertrag soll maximiert werden (Maximalprinzip), oder dass ein gegebener Güterertrag mit geringstmöglichem Einsatz von Produktionsfaktoren zu erwirtschaften ist, d. h. der Mitteleinsatz soll minimiert werden (Minimalprinzip). Die wertmäßige Definition verlangt, so zu handeln, dass mit einem gegebenen Geldaufwand ein maximaler Erlösbetrag oder ein bestimmter Erlös mit einem minimalen Geldeinsatz erwirtschaftet wird“ (Wöhe/Döring 2000, S.1 f.). Effizienz betrachtet das Verhältnis zwischen Nutzen (oder Ertrag bzw. Erlös) und Aufwand. Verbessert sich die Input-Output-Relation im Sinne des Maximal- oder Minimalprinzips, wird die getroffene Entscheidung effizienter.

Bezogen auf Stiftungen bedeutet das ökonomische Prinzip, dass Stiftungen mit gegebenem Einsatz einen möglichst großen Nutzen für die Destinatäre zur Verfügung stellen bzw. einen gegebenen Nutzen mit weniger Einsatz realisieren sollten sowie mit dem gegebenen Stiftungskapital maximale Erlöse bzw. einen gegebenen Erlös mit minimalem Geldeinsatz erwirtschaften sollten. Neben dem Effizienzkriterium wird auch die Effektivität betrachtet, welche die Wirksamkeit einer gewählten Maßnahme ausdrückt.

### **3.2 Aufbau und Probleme der Effizienzuntersuchung**

Im folgenden Abschnitt wird der Aufbau der Untersuchung zur Leistungsfähigkeit von Stiftungen vorgestellt. Dabei werden drei verschiedene Kategorien von Effizienz angenommen. Dazu zählen die interne Effizienz, welche sich auf die Mittelverwendung bezieht, die finanzielle Effizienz, welche die Mittelherkunft und die Mittelbewirtschaftung (Finanzmanagement) betrachtet, und die externe Effizienz, welche das Kommunikationsmanagement von Stiftungen betrifft.

Auf die Schwierigkeiten, die wegen der Zugehörigkeit von Stiftungen zum dritten Sektor bei der Messung der Effizienz und Effektivität bestehen, soll im Folgenden eingegangen werden. Als Teil der Zivilgesellschaft leisten Stiftungen einen wichtigen Beitrag. Die Zivilgesellschaft wird auch als „bürgerschaftliches Engagement“ oder als „soziales Kapital“ bezeichnet. In den USA und in Deutschland hat das Thema soziales Kapital in der Wissenschaft und der Politik eine große Bedeutung erlangt (vgl. Putnam 2002, S. 257). Der Kerngedanke des sozialen Kapitals lautet, dass durch soziales Kapital Netzwerke, insbesondere zwischen den Individuen der Gesellschaft, entstehen, in dem eingesetztes Human- und Sachkapital effektiver und produktiver arbeitet. Soziales Kapital hat zusätzliche positive wie auch negative Außenwirkungen und beeinflusst nicht nur die unmittelbar Beteiligten. Es besteht ein enger Zusammenhang zwischen Gemeinnützigkeit, ehrenamtlicher Tätigkeit und sozialem Kapital, jedoch sind die Begriffe nicht identisch. Ehrenamtliche Tätigkeit ist Teil des sozialen Kapitals, aber nicht alles soziale Kapital stützt sich auf Ehrenamtlichkeit (vgl. Putnam 2002, S. 258ff.). Ist soziales Kapital vorhanden oder fehlt es, hat dies messbare Konsequenzen wie hunderte Studien in den USA und in anderen Ländern belegen. Es wirkt sich beispielsweise auf das Leistungsniveau in Gemeinden, in denen sich die Eltern nicht in den Schulen engagieren, auf die

Verbrechensrate sowie auf die wirtschaftliche Entwicklung aus (vgl. Putnam 2002, S. 269). Es stellt jedoch eine große Herausforderung dar, die Leistung sozialen Kapitals zu quantifizieren oder zu monetarisieren. „Not everything that counts can be measured. Not everything that can be measured counts“ (Albert Einstein). Das heißt, die Leistung von NPOs zu denen Stiftungen zählen, ist im Vergleich zu Forprofit Organizations sehr komplex. „Eine NPO hat mehrere *bottom lines*, denn es existiert kein Preismechanismus, der die Interessen von Kunden, Mitarbeitern, Freiwilligen und anderen Stakeholdern aggregiert, welche sich dann in Kosten zu Gewinnen, Angebot zu Nachfrage und Zielen zu aktuell erreichten Resultaten widerspiegeln würden“ (Anheier 2000a, S. 6f.). Anheier nennt als Beispiel für das *multiple bottom lines* Problem einer NPO, dass eine katholische Schule nicht nur zum Ziel hat, den Schülern eine Bildungsdienstleistung zur Verfügung zu stellen, sondern auch katholische Werte und religiöse Überzeugungen zu vermitteln (vgl. Universität St. Gallen 2005).

Für Stiftungen werden in dieser Arbeit insbesondere zwei übergeordnete *bottom lines* identifiziert. Erstens sind Stiftungen an den Stifterauftrag gebunden, welche die grundsätzliche Stiftungsaktivität bestimmt und zweitens soll der Nutzen für die Gesellschaft maximiert werden. Ein Stifterauftrag kann beispielsweise lauten, einen Lehrstuhl für Liturgiewissenschaften an einer Theologischen Fakultät zu fördern oder „in dem Glauben, dass jedes Leben gleich viel wert ist, allen Menschen zu helfen ein gesünderes und produktiveres Leben zu leben“ (Bill & Melinda Gates Foundation 2008). Es zeigt sich, dass verschiedene *bottom lines* bestehen und diese in der Messbarkeit differieren. Beispielsweise wird es leichter sein, den Beitrag einer Stiftung zur Finanzierung eines Lehrstuhls zu messen, als den Beitrag der Bill & Melinda Gates Foundation, deren Anliegen es ist, das Leben aller Menschen gesünder und produktiver zu machen. Diese *bottom line* ist im Fall Gates Foundation unzureichend spezifiziert und setzt sich wiederum aus multiplen *bottom lines* zusammen, die eindeutig definiert werden müssten, um klare Kriterien für die Messbarkeit entwickeln zu können. Diese Kriterien sollten idealerweise für Stiftungen gleichen Typs einheitlich sein, um eine Vergleichbarkeit durch Benchmarking zu ermöglichen.

Als zweite übergeordnete *bottom line* wird die Maximierung des Nutzens für die Gesellschaft, zu der die Stiftungen aufgrund der gewährten Steuerprivilegien verpflichtet sind identifiziert, diese werden in Kapitel 3 untersucht. Der Nutzen setzt sich wiederum nicht aus einer einzigen Größe, sondern aus vielen, komplexen Größen zusammen, weshalb auch hier von einem Kranz von *bottom lines* gesprochen werden kann (vgl. Strachwitz 2008, S. 88). Wegen des Problems der *multiple bottom lines* bei Stiftungen kann eine Übernahme des Forprofit-Modells, der Komplexität von NPOs nicht vollständig gerecht werden (vgl. Anheier 2000a).

Aufgrund des *multiple bottom line* Problems, erfolgt in dieser Arbeit eine Beschränkung auf die *bottom line* der Maximierung des gesellschaftlichen Nutzens. In diesem Zusammenhang wird eine Kategorisierung in interne, finanzielle und externe Effizienz vorgenommen, um die Komplexität des Problems zu beschränken. Auf diese Bereiche soll weiter unten ausführlich eingegangen werden.

### **3.3 Interne Effizienz: Mittelverwendung**

#### **3.3.1 Vier Wege der Nutzengenerierung durch Stiftungen nach Porter/Kramer**

Im Folgenden wird für die Erhöhung der internen Effizienz (Mittelverwendung) einer Stiftung das Konzept der Nutzengenerierung nach Porter/Kramer zugrunde gelegt und analysiert.

Die Mehrheit der Stiftungen ist fördernd tätig, d. h., sie erwerben Leistungen, die theoretisch auch vom Staat oder Privatpersonen bezogen werden könnten. Nach Porter/Kramer können Stiftungen auf vier verschiedenen Wegen den zur Verfügung gestellten Nutzen erhöhen, um nicht nur eine Mittelsmannfunktion zu übernehmen, die im folgenden Abschnitt vorgestellt werden (vgl. Porter/Kramer 1999, S. 121ff.).

Erstens sind Stiftungen nach Porter/Kramer dafür verantwortlich, aufgrund ihres Fachwissens den am besten geeigneten Empfänger für ihre Fördermittel auszuwählen. Der am besten geeignete Destinatär ist derjenige, welcher am kosteneffizientesten arbeitet und den Fokus auf ein drückendes oder bisher übersehenes Problem gelegt hat. Durch die Entscheidung zugunsten des effizientesten Destinatärs führt jede investierte Geldeinheit zu einem höheren Nutzen, als dies durch einen weniger effizienten Empfänger der Fall ist. Es ist dabei eine stetige Messung der eigenen Auswahlperformance seitens der Stiftung erforderlich, um die eigene Vergabep Praxis zu verbessern (vgl. Porter/Kramer 1999, S. 123).

Zweitens sollten Stiftungen andere Akteure, wie beispielsweise private Spender, über die verwendeten Bewertungs- und Auswahlkriterien informieren und dadurch auch die Entscheidungsqualität anderer Philanthropen steigern, vor allem, wenn diesen das entsprechende Fachwissen fehlt. Da Stiftungen auf ihrer Unabhängigkeit bestehen, ist das gegenseitige Lernen von Stiftungen untereinander erschwert (vgl. Porter/Kramer 1999, S. 123).

Drittens sollten Stiftungen gegenüber ihren Destinatären nicht ausschließlich die Rolle des Geldgebers einnehmen, sondern darüber hinaus eine Partnerschaft anstreben, wobei die Fördermittel empfangende Organisation in der Gesamtheit gestärkt wird. Streben Stiftungen an, die Performance der Destinatäre zu verbessern, ist eine intensive und langjährige Zusammenarbeit erforderlich, bei der Stiftungen u. a. durch Beratungsleistungen, Management-Support oder durch Zugang zu professionellen Dienstleistern Unterstützung leisten können (vgl. Porter/Kramer 1999, S. 123ff.).

Für diesen von Porter/Kramer beschriebenen Weg spricht, dass die Philanthropie (Zuwendungen von Stiftungen, Spenden von Privatpersonen und Unternehmen) in Deutschland bzw. den USA nur 3 bzw. 13 Prozent der Finanzierung des Nonprofit-Sektors ausmacht, d. h., eine Stärkung der Empfängerorganisationen kann zu einer höheren Produktivität einer erheblich größeren finanziellen Ressourcenbasis führen. Ein Beispiel für eine Stiftung, welche die Organisation ihrer Destinatäre stärkt, ist die David and Lucile Packard Foundation, die für das Jahr 2008 ca. 300 Mio. US-Dollar an Fördermitteln zu Verfügung stellt und sich den drei Kernbereichen Umweltschutz, Bevölkerungsentwicklung und Unterstützung von benachteiligten Kindern verschrieben hat. Die Stiftung leistet einen Beitrag zur Optimierung des Managements, der Organisationsstruktur und der Führungskompetenz der

Destinatäre, indem Strategien, Systeme und Strukturen entwickelt und vorhandene Kompetenzen unterstützt werden (vgl. David and Lucile Packard Foundation 2008a). Zwischen 1997 und 2006 hat die Stiftung für diese Aufgabe fast 100 Mio. US-Dollar aufgewendet (vgl. David and Lucile Packard Foundation 2008b).

Der vierte Weg, wie Stiftungen den Wert ihrer Zuwendungen steigern können, ist, danach zu streben, den Stand der Forschung in einem Bereich auszubauen oder Best Practices zu entwickeln, indem in Forschung investiert wird oder Projekte gefördert werden, die nach neuen Wegen suchen, um soziale Probleme zu lösen. Kommt es durch Innovation zu einer Verbesserung der Rahmenbedingungen, werden sämtliche Zuwendungen, z. B. von der öffentlichen Hand, aus Gebühren oder von anderen Philanthropen einer höheren Produktivität zugeführt. In einem ersten Schritt sollten Stiftungen danach streben, Wissensdurchbrüche zu erzielen und Pilotprojekte zu etablieren, und in einem zweiten Schritt für die Implementierung dieser Erkenntnisse in der Gesellschaft Sorge tragen (vgl. Porter/Kramer 1999, S. 125).

Ein Beispiel für die gelungene Veränderung der Rahmenbedingungen im Bereich der Agrarwirtschaft ist die sog. „Green Revolution“, der eine Forschungsarbeit vorangegangen war, die unter anderem von der amerikanischen Rockefeller Foundation und der Ford Foundation in den 1950er und den 1960er Jahren finanziert worden war. Um der immer stärker wachsenden Population und den gleichzeitig immer größer werdenden Hungersnöten in der Welt entgegenzuwirken, wurden neue und bessere Weizen- und Reissorten entwickelt und dadurch die Ernteerträge z. B. in Indien und Mexico verdoppelt oder gar verdreifacht (vgl. Porter/Kramer 1999, S. 125). Die „Genetic Revolution“ ist als Nachfolger der „Green Revolution“ anzusehen, welche die Rahmenbedingungen für viele Bereiche bereits geändert hat. Die „Genetic Revolution“ ist nicht unumstritten.

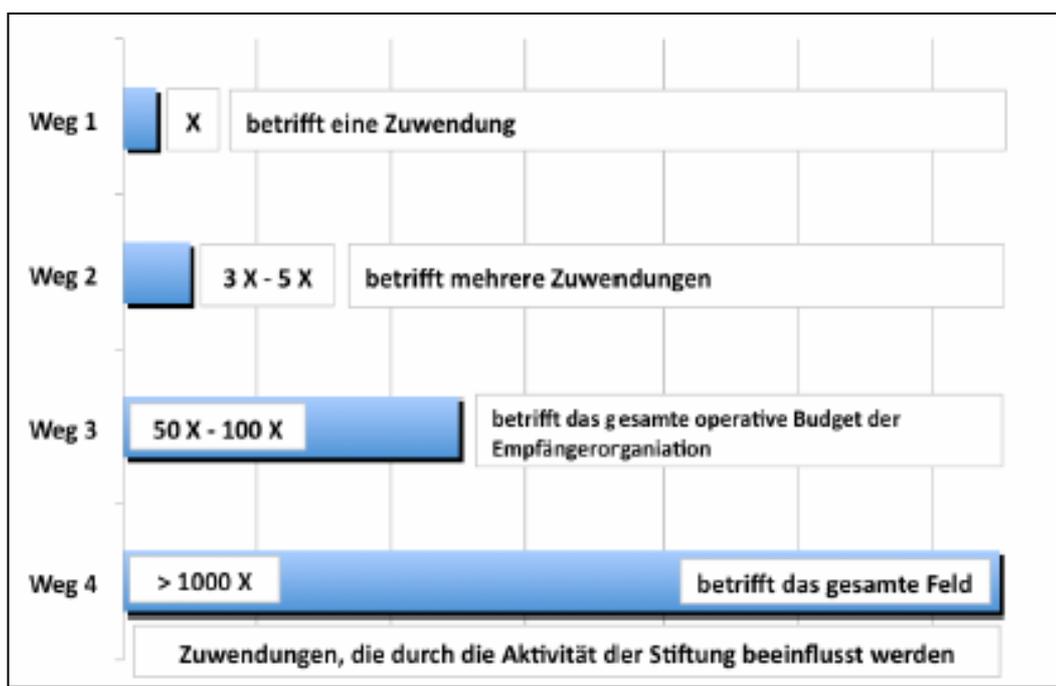


Abbildung 2: Stiftungen schaffen Wert auf vier Wegen  
Quelle: Porter/Kramer 1999

Alle vier von Porter/Kramer beschriebenen Wege können einen Beitrag leisten, Stiftungsarbeit effektiver und effizienter zu gestalten. Wie Abbildung 2 veranschaulicht, bezieht sich die Auswahl des effizientesten Empfängers allerdings nur auf die einmal vergebenen Fördermittel. Teilt die Stiftung wiederum ihr Wissen über Bewertung und Auswahl der besten Empfänger mit anderen Akteuren, wie privaten Spendern, beeinflusst die Stiftung auch die Effizienz von anderen Fördermittelgebern. Beschäftigt sich die Stiftung mit der Verbesserung der Empfängerorganisation in ihrer Gesamtheit, wird der Destinatär jede Geldeinheit an Fördermitteln wirksamer einsetzen können, d. h., die Zuwendung der Stiftung wirkt sich auf das gesamte Budget des Destinatärs aus und kann daher das Fünfzig- bis Hundertfache des Wertes ausmachen. Investiert die Stiftung in Innovation und entwickelt Best Practices oder verbessert den Stand der Forschung, kann jede Geldeinheit aus Fördermitteln des Staates, anderer Philanthropen oder sonstigen Organisation produktiver genutzt werden (vgl. Porter/Kramer 1999, S. 124).

In der Literatur wird immer wieder auf die Innovationsfunktion von Stiftungen hingewiesen. Stiftungen können soziale Risiken tragen und kontroverse Bereiche erkunden, in welchen sich Markt und Staat schwer tun. Das Stiftungsvermögen ist daher als philanthropisches Risikokapital der Gesellschaft anzusehen. Stiftungen sind aufgrund ihrer besonderen Eigenschaften, die kaum eine andere Organisationsform aufweist, für innovative Tätigkeiten besonders geeignet (vgl. Anheier 2000b, S. 13). Zu diesen Eigenschaften zählt, dass Stiftungen „weitgehend frei von direkter interner und externer Kontrolle sind, da sie weder Wählern noch Mitgliedern, Konsumenten, Aktionären oder anderen Interessenten gegenüber rechenschaftspflichtig sind“ (Anheier 2000b, S. 13). Stiftungen haben daher einen inhärenten Handlungsspielraum, da die Treuhänder der Stiftung nur an den Willen des Stifters sowie an geltendes Recht gebunden sind (vgl. Anheier 2000b, S. 13f.). Strachwitz stellt in einem Interview heraus, dass, falls der Stifterauftrag lautet, bewahrend und nicht innovativ zu sein, die Stiftung daran gebunden ist. Allerdings sollten Stiftungen innovativ arbeiten, wenn dies der Stifterauftrag zulässt, und es sollte darauf gedrängt werden Stiftungen mit einem innovativen Impuls zu gründen, weil diese durch innovative Aktivität voraussichtlich die größte Wirkung erzielen können (vgl. Strachwitz 2008, S. 81). Das bedeutet, dass eine Stiftung mit einem bewahrenden Stiftungsauftrag nicht in der Lage ist, den vierten Weg, den Porter/Kramer vorschlagen, zu verfolgen. Stiftungen zeichnen sich außerdem durch ihre Finanzkraft und ihre Beständigkeit aus. Aufgrund dieser Eigenschaften verfügt die Institution Stiftung gegenüber anderen Organisationsformen über einen Wettbewerbsvorteil, der sie dazu prädestiniert neue Lösungen für bestehende gesellschaftliche Probleme zu finden.

Einen geeigneten Rahmen für Innovationen stellen sog. Denkfabriken oder Think-Tanks dar, die von Stiftungen finanziert werden können (vgl. Anheier 2000b, S. 14; vgl. BDS 2007a, S. 146). In kleinen Forschungsinstituten kommen Wissenschaftler unterschiedlicher Fachbereiche, vor allem aus den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, und auch Personen mit unternehmerischen Qualitäten zusammen und entwickeln politische oder wirtschaftliche Konzepte oder Strategien zur Bekämpfung eines bestimmten Problems. Think-Tanks sollten grundsätzlich unabhängig und politisch neutral sein, um neue Ideen generieren zu können (vgl. BDS 2007a, S. 146f.).

Da ein Teil des gestifteten Kapitals nicht anderes als Steuervermögen ist, das der Bevölkerung entgeht, sind Stiftungen nach Porter/Kramer sogar dazu verpflichtet, einen überproportionalen Wert für die Gesellschaft zu erbringen, und stellen dazu folgende Rechnung an. Wird davon ausgegangen, dass ein Individuum eine Zuwendung von 100 US-Dollar an eine Stiftung leistet, steht dem nach Porters/Kramers Überlegung ein Steuerverlust von 40 US-Dollar gegenüber, und die 100 gestifteten US-Dollar entsprächen einem sozialen Nutzen von 250 Prozent des theoretischen Steuerverlustes. Da in den USA Stiftungen durchschnittlich nur 5,5 Prozent ihres Stiftungsvermögens pro Jahr ausschütten (was nur geringfügig über der gesetzlichen Minimumausschüttung von 5 Prozent liegt), entspräche dies in dem beschriebenen Fall einer Ausschüttung von 5,5 US-Dollar pro Jahr, welches wiederum ca. 14 Prozent des theoretischen Steuerverlustes entspräche. Porter/Kramer nehmen des Weiteren an, dass bei einem Kapitalkostensatz von 10 Prozent die kumulierten und abdiskontierten Ausschüttungen nach 5 Jahren bei ca. 21 US-Dollar lägen, und selbst nach 100 Jahren nur bei 55 US-Dollar, verglichen mit einer direkten Ausschüttung einer direkten Spende von 100 US-Dollar im ersten Jahr an eine NPO (vgl. Porter/Kramer 1999, S. 122). Werden Porters/Kramers Überlegungen auf das deutsche Stiftungswesen übertragen, ist von einem höheren Steuersatz und einer niedrigeren jährlichen durchschnittlichen Auszahlung der Stiftungen auszugehen. Bei gleichem Kapitalkostensatz würde sich das Verhältnis zwischen dem theoretischen Steuerverzicht und Höhe der Auszahlung noch verschlechtern, und der soziale Nutzen wäre geringer als in den USA.

Es stellt sich die Frage, inwieweit Stiftungen die von Porter/Kramer beschriebenen Wege zur Schaffung eines überproportionalen Werts für die Gesellschaft bestreiten und Innovation ermöglichen. Die ersten beiden Ansätze sind in der Praxis weit verbreitet, jedoch sind sie selten systematischer Bestandteil der amerikanischen Stiftungsarbeit, obwohl die Auswahl der Fördermittelempfänger als Hauptaufgabe begriffen wird, und nur wenig Einsatz wird für die Messung der Resultate aufgebracht; die letzten beiden Ansätze sind weniger gebräuchlich (vgl. Porter/Kramer 1999, S. 122f.). Da deutsche Stiftungen ihre Arbeit entweder kaum oder gar nicht evaluieren (vgl. Then/Timmer 2001, S. 11), sind sie nicht in der Lage, die ersten beiden von Porter/Kramer beschriebenen Wege in Form von systematischer Stiftungsarbeit zu bestreiten.

In den USA gibt es einige Großstiftungen, die als moderne Stiftung begriffen werden können, weil sie zur systematischen Lösung von Problemen beitragen (vgl. Adloff 2005, S. 24). Diese wichen zu Beginn des 20. Jahrhunderts vom traditionell-karitativen Stiftungsansatz ab und griffen direkt soziale und öffentliche Probleme auf, um deren Ursachen systematisch zu erfassen und diese dann langfristigen Lösungen zuzuführen und nicht nur zu einer kurzfristigen Linderung beizutragen. Daher werden moderne Stiftungen häufig auch als amerikanische Erfindung angesehen und verbinden sich mit den Namen von Großstiftungen, wie der Rockefeller Foundation, der Ford Foundation oder der Carnegie Foundation, obwohl es gerade in Europa eine große Zahl an Stiftungsformen gibt (vgl. Anheier 2000b, S. 11f.). Die meisten amerikanischen Stiftungen sind jedoch klein und organisatorisch nicht in der Lage, eine systematische und strategische Philanthropie zu entwickeln (vgl. Adloff 2005, S. 24).

Der überwiegende Teil des deutschen Stiftungswesens erfüllt gegenüber dem Staat komplementäre Aufgaben, indem soziale Aktivitäten wahrgenommen werden (vgl. Adloff 2005, S. 25). Die Staatsnähe einiger Stiftungen ist jedoch nicht nur der originären Entscheidung des Stifters, sondern auch einer Verschiebung der Aufgaben zwischen dem Staat und dem drittem Sektor zuzuschreiben. Beispielsweise war die Gründung der Fuggerei im Augsburg des 16. Jahrhunderts zunächst ein staatsferner Akt, der auf sozialer Benevolenz und im Gegenzug erwarteter Memoria der Fuggerei-Bewohner beruhte. Die Stiftung geriet jedoch Jahrhunderte später – etwa durch den Ausbau des sozialen Wohnungsbaus und der Einführung der Sozialhilfe – in die unmittelbare Nähe staatlichen Handelns (vgl. Adloff 2005, S. 25).

Think-Tanks sind im angelsächsischen Raum weit verbreitet und werden meist von Unternehmen, privaten Stiftungen oder von Spendern finanziert. Think-Tanks erhalten selten staatliche Zuschüsse und können somit relativ frei agieren. Es gibt in den USA allerdings auch Stiftungen, die dieses Instrument zum Teil aggressiv nutzen, um die zentrale Meinungsbildung oder politische Entscheidungsträger zu beeinflussen. Auch in Deutschland nutzen Parteistiftungen Think-Tanks zur politischen Bildung der Öffentlichkeit oder zur Politikberatung, jedoch ist eine Einflussnahme des politischen Lagers in der Regel nicht das Ziel deutscher Förderstiftungen. Deutsche Think-Tanks können grundsätzlich nicht so frei wie amerikanische Ideenfabriken arbeiten, weil der Großteil der deutschen Förderung als relativ staatsnah einzustufen ist (vgl. BDS 2007a, S. 146ff.).

### **3.3.2 Strategische Ausrichtung der Stiftung oder „to do the right things“**

Porter/Kramer stellen fest, dass zunächst eine klare strategische Ausrichtung der Stiftung notwendig ist, die an dem Willen des Stifters anzuknüpfen hat, um das Ziel, einen überproportionalen Wert für die Gesellschaft zu schaffen, verfolgen zu können. Hat eine Stiftung eine klare Strategie definiert, muss jede Tätigkeit danach ausgerichtet werden. Eine Stiftung muss es sich zum Ziel setzen, eine herausragende Leistung in einem bestimmten Feld erbringen zu wollen, in der sie eine einzigartige Position einnimmt. Eine strategische Ausrichtung impliziert auch, sich auf ausgewählte Aktivitäten zu beschränken und nicht für jeden Destinatär jede Leistung bereithalten zu wollen und daher Trade-offs zu akzeptieren (vgl. Porter/Kramer 1999, S. 125ff.).

Des Weiteren sollte nach Porter/Kramer die Wahl der Strategie aus einem ressourcenbasierten Ansatz resultieren. Stiftungen sollten demnach nicht danach streben, das wichtigste Problem identifizieren zu wollen, da viele Probleme wichtig sind. Sie sollten stattdessen den Bereich wählen, zu dessen Verbesserung die vorhandenen Mittel am besten beitragen können (vgl. Porter/Kramer 1999, S. 130).

Eine klare Strategie, die sich durch alle operativen Tätigkeiten der Stiftung wie in einem Wirtschaftsunternehmen zieht, haben nur wenige Stiftungen, bemängeln Porter/Kramer. In der Praxis zeigt sich, dass die meisten Stiftungen keine konsequente strategische Positionierung verfolgen. Weniger als 9 Prozent der amerikanischen Förderstiftungen konzentriert 75 Prozent der Zuwendungen oder mehr auf ein bestimmtes Feld, und nur 5 Prozent der Stiftungen fokussieren 90 Prozent ihrer Fördermittel (vgl. Porter/Kramer 1999, S. 125ff.).

An diesem Standpunkt von Porter/Kramer ist zu kritisieren, dass einige Bereiche zusammengehören, wie es bei Erziehung und Bildung der Fall ist, denn beispielsweise haben soziale Probleme und deren Bewältigung erhebliche Bildungsimplikationen, d. h., Lösungen können nur unter Betrachtung des gesamten Problems gefunden werden. Diese Mehrzweckkombination ist bei vielen deutschen Stiftungen zu finden, während die Kombination aus Gesundheit und dem Bereich Kunst und Kultur so gut wie nie vorkommt, weil die verbundene Verfolgung dieser Zwecke nicht zusammengehört, um das Problem zu lösen oder den Zweck zu erreichen (vgl. Sprengel 2005, S. 117). Für die Argumentation von Porter/Kramer spricht, dass die meisten Stiftungen sowohl in Deutschland als auch in den USA klein sind und nicht über ausreichende personelle und finanzielle Ressourcen verfügen, um mehrere Felder gleichzeitig zu bearbeiten, auch wenn sie ein zusammenhängendes soziales Problem bekämpfen würden. Großstiftungen hingegen können es ressourcenbedingt leisten, sich mit einem komplexen Problem, das felderübergreifend auftritt, zu beschäftigen (vgl. Porter/Kramer 1999, S. 127ff.). Einer klaren Strategieverfolgung können auch kurzfristige Förderungen diametral entgegenstehen. Lowell/Silverman et al. bemängeln die zeitliche Diskontinuität der Zuwendungen an die Destinatäre. In den USA werden in der Regel nur Fördermittel für die Dauer eines Jahres gewährt. Die Empfänger werden für ihre Erfolge bei der Akquise weiterer Finanzquellen, aus denen sie Mittel schöpfen können, von Stiftungen regelrecht „bestraft“. Die Zuwendungen im nächsten Zyklus entfallen, da die Destinatäre nach Auffassung der Stiftungen die Zuwendungen offensichtlich nicht mehr brauchen. Stiftungen präferieren Seed-Investitionen, aber nur wenige Stiftungen sind daran interessiert, in bereits bestehende Projekte zu investieren, die langfristigen Erfolg ermöglichen würden (vgl. Lowell/Silverman et al. 2001, S. 149f.). Als Konsequenz dieser Investitionspolitik nehmen die Empfänger immer mehr Programme in ihr Portfolio, um attraktiv für die Stiftungen zu bleiben, wodurch sich ein Teufelskreis ergibt. Diese Praxis führt dazu, dass Empfängerorganisationen sich auf Fundraising-Aktivitäten beschränken und Geld für dringend notwendige Personalentwicklung, IT-Systeme oder eine angemessene Mitarbeiteraufstockung fehlt. Diese Investitionen würden jedoch dazu beitragen, die Effizienz der gesamten Organisation zu verbessern (vgl. Lowell/Silverman et al. 2001, S. 150f.; vgl. Porter/Kramer 1999, S. 123ff.).

Es kann festgehalten werden, dass kurzfristige Investments sowie die Verteilung der Fördermittel auf viele Felder (weil die meisten Stiftungen klein sind und nur geringe Budgets haben) einer klaren Strategieverfolgung diametral entgegenstehen.

### **3.3.3 Evaluation als Instrument der Effizienzsteigerung**

#### **3.3.3.1 Funktion von Evaluation**

Nach Porter/Kramer spielt Evaluation bei der Generierung eines überproportionalen Werts für die Gesellschaft bei allen der vier beschriebenen Wege eine große Rolle, denn je besser die Mittel eingesetzt werden, umso größer kann der Wert für die Gesellschaft werden. Durch Evaluation kann jede Stiftung ihre Arbeit verbessern,

auch wenn der Stifterwille keine innovative Ausrichtung wie Porter/Kramer sie fordern, zulässt.

Evaluation ist erstens ein Management-Tool, das Informationen liefert, auf deren Basis strategische und operative Entscheidungen getroffen werden können. Zweitens kann Evaluation zu mehr Transparenz gegenüber den Anspruchsgruppen der Stiftung führen. Bei Verbreitung der Informationen in der Öffentlichkeit, kann Evaluation die Glaubwürdigkeit und das Standing von Stiftungen sowohl in der öffentlichen Wahrnehmung als auch im politischen Diskurs stärken (vgl. Sandberg 2005, S. 763; vgl. Weger 2001, S. 5; vgl. Jakobmeyer 2001, S. 10). Evaluation kann daher nicht nur als zentraler Bestandteil der internen Effizienz, sondern auch der externen Effizienz, die sich in diesem Beitrag auf das Kommunikationsmanagement von Stiftungen bezieht, wirken. Drittens kann Evaluation ein Ersatz für Wettbewerb und andere externe Steuerungs- und Kontrollmechanismen darstellen, da Stiftungen keinem ökonomischen oder politischen Wettbewerb unterworfen sind. Evaluation diszipliniert aus diesem Grund das Management zur bestmöglichen Erfüllung des gemeinnützigen Stiftungszwecks (vgl. Then/Timmer 2001, S. 11; vgl. Weger 2001, S. 5).

### **3.3.3.2 Evaluation oder „to do the right things right“**

Im allgemeinen Sprachgebrauch wird unter dem Begriff Evaluation die „Bewertung“ oder das „Bewerten“ verstanden (vgl. Kromrey 2001, S. 106). Des Weiteren gilt Evaluation in den Sozialwissenschaften als „jede methodisch kontrollierte, verwertungs- und bewertungsorientierte Form des Sammelns, Auswertens und Verwertens von Informationen“ (Kromrey 2001, S. 106). Darüber hinaus bezieht sich die Evaluation auch auf das Resultat des Evaluationsprozesses (vgl. Kromrey 2001, S. 106).

Mit Evaluation werden in Bezug auf Stiftungen Information über die Effizienz und Anhaltspunkte für die Steigerung der Effektivität von Programmen und Maßnahmen gesammelt sowie erfolgsfördernde Rahmenbedingungen und Best Practices identifiziert, wodurch die Leistungsfähigkeit stetig verbessert werden kann (vgl. Sandberg 2005, S. 764f.; vgl. Jakobmeyer 2001, S. 10ff.). Eine Stiftung verbessert ihre Leistungsfähigkeit insgesamt, wenn sie zu einer „lernenden Organisation“ wird, wobei Evaluation Bestandteil eines systematischen Wissensmanagements ist (vgl. Sandberg 2005, S. 767; vgl. Weger 2001, S. 5).

„Einheitliche Standards für Stiftungsevaluation existieren nicht, denn jedes Evaluationsvorhaben muss in Zielrichtung, Gegenstand und Umfang individuell auf die betreffende Stiftung zugeschnitten sein“ (Sandberg 2005, S. 765).

Obwohl es keine einheitlichen Standards gibt, lassen sich trotzdem verschiedene Evaluationstypen nach den Dimensionen Gegenstand, Zielrichtung und Zeitpunkt, Betrachtungsebene und Träger der Untersuchung unterscheiden (vgl. Sandberg 2005, S. 768).

Als Adressaten kommen alle Stakeholder von Stiftungen, wie staatliche oder private Mittelgeber, die Stiftungsorgane, die Destinatäre oder die Öffentlichkeit in Frage. In der Praxis werden Evaluationen häufig für private Financiers in Hinblick auf

Zustiftungen und für die Programmverantwortlichen bzw. -mitarbeiter sowie die Führungsorgane durchgeführt (vgl. Sandberg 2005, S. 766; vgl. Weger 2001, S. 6). Gegenstand von Evaluation sind in erster Linie Programme, Projekte und Dienstleistungen, die gefördert oder selbst durchgeführt werden. Es können aber auch Ziele, Strategien oder die Organisation administrativer Prozesse evaluiert werden, um Grundlagen für weitere Planungen zu erhalten (vgl. Sandberg 2005, S. 764f.).

Die Dimension Zielrichtung betreffend lassen sich die Prozess-, die Output- und die Wirkungsevaluation unterscheiden. Prozessevaluation bzw. Management Audit bezieht sich auf die Planung und Umsetzung sowie die Rahmenbedingungen von Projekten oder Programmen, um gegebenenfalls Korrekturen beim Programm- oder Projektvollzug oder in der Aufbau- und Ablauforganisation der Stiftung vorzunehmen, wobei Ziele und Programmdesign als gegeben angesehen werden. Prozessevaluation wird beispielsweise für administrative Prozesse, die Vermögensverwaltung, das Dialogverhalten mit Destinatären sowie für das Anfrage- und Antragsmanagement angewandt (vgl. Sandberg 2005, S. 769).

Ergebnis-, Output- bzw. Produktevaluation misst den Output im Rahmen des Programms, untersucht die Effizienz im Sinne des Maximierungs- und Minimierungsprinzips, betrachtet darüber hinaus die Opportunitätskosten, d. h. schätzt ein, welches Ergebnis mit einer alternativen Verwendung der Mittel erzielt worden wäre, und deckt Rationalisierungspotentiale auf (vgl. Sandberg 2005, S. 769).

Wirkungsevaluation bezieht sich auf die Effektivität von Programmen. Nur die durch das Programm hervorgerufenen Wirkungen sollen betrachtet werden, wobei diese beabsichtigt oder unbeabsichtigt sein können. Es kann zwischen zwei Betrachtungsebenen unterschieden werden. Mit der Impactevaluation werden alle Wirkungen erfasst, die sich in Bezug auf die Zielgruppe entfaltet haben, z. B. Erwerb von Wissen, Fähigkeiten, Einstellungs- oder Verhaltensänderungen. Die Outcomeevaluation konzentriert sich auf kurz- oder langfristige Wirkungen im Umfeld und kann in einer Kosten-Nutzen-Analyse abgebildet werden (vgl. Sandberg 2005, S. 769f.). Beispielsweise wird bei der Annie E. Casey Foundation stetig danach gefragt, ob etwas und was für die Destinatäre erwirkt wurde (Output- und Impactevaluation), ob Einfluss auf Politiker, Entscheidungsträger oder Meinungsführer ausgeübt wurde oder ob mehr Investitionen von anderer Stelle geflossen sind (Outcomeevaluation). Diese Ergebnisse werden mit gesetzten Meilensteinen und Benchmarks verglichen, um den Fortschritt verfolgen zu können. Die Leistung einer Stiftung kann nach Verständnis der Annie E. Casey Foundation nicht nur an den vergebenen akkumulierten Zuwendungen gemessen werden (vgl. Silverman 2004, S. 92-103). Es ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass die Wirkungsevaluation einerseits komplex sein kann, eindeutige Messgrößen schwierig zu identifizieren sein können und der Nachweis, dass die Wirkung auf eine bestimmte Stiftungsmaßnahme zurückzuführen ist, nicht immer ohne weiteres erbracht werden kann. Andererseits kann insbesondere eine Wirkungsevaluation großen Aussagegehalt hinsichtlich des gesellschaftlichen Nutzens haben, welcher durch die von einer Stiftung durchgeführten Maßnahmen hervorgerufenen worden ist.

Eine weitere Dimension der Evaluation ist der Zeitpunkt bzw. die Phase. Grundsätzlich gilt, je früher evaluiert wird, umso effektiver können Korrekturen

vorgenommen werden (vgl. Sandberg 2005, S. 771). Die proaktive Evaluation (ex ante-Evaluation) wird in der Planungsphase durchgeführt und untersucht Förderbedarf, Dringlichkeit, Zielgruppe, Machbarkeit, Erfolgchancen sowie Durchführungsprobleme, um ggf. noch bei der Programmentwicklung Korrekturen vorzunehmen. Die formative Evaluation (Programm bzw. Projekt begleitende Evaluation) findet in der Implementationsphase statt und hat die Aufgabe zu gestalten. Es wird Zwischenbilanz über erste Ergebnisse und den Programm- bzw. Projektverlauf gezogen, um ggf. Änderungen am Evaluationsdesign vorzunehmen und eine Anpassung an sich verändernde Umfeld- und Einflussfaktoren sicherzustellen. Die summative Evaluation (ex post-Evaluation) findet nach Abschluss des Programms oder Projekts statt und stellt eine Kombination aus Prozess-, Ergebnis- und Wirkungsevaluation dar, wobei die Kausalbeziehungen zwischen den Erfolgskomponenten im Vordergrund stehen. Die summative Evaluation sorgt für eine verantwortliche Rechenschaftslegung und beeinflusst zukünftige Entscheidungen (vgl. Council on Foundations 1993, S. 12f.; vgl. Kromrey 2001, S. 118).

Die Betrachtungsebene betreffend lassen sich die Programm-, die Projekt- und die Organisationsevaluation unterscheiden. Bei der hoch komplexen Organisationsevaluation ist entweder die Empfängerorganisation oder die Stiftung selbst Gegenstand der Untersuchung. Es wird untersucht, ob die Stiftung einen messbaren Beitrag zum Erfolg des geförderten Projektträgers geleistet hat bzw. welche Rolle die Stiftung selbst in der Gesellschaft einnimmt (vgl. Sandberg 2005, S. 771f.).

Gemeinsam haben alle Evaluationstypen, dass das Evaluationsziel (Warum wird evaluiert?), der Evaluationsbereich (In welchem gesellschaftlichen Bereich wird evaluiert?), das Evaluationsobjekt (Wer oder was wird evaluiert?), der Evaluationsort (Wo wird evaluiert?), das Evaluationsmodell (Wie wird evaluiert?) und die Evaluationsnutzung (Wie werden die Ergebnisse aufbereitet und entscheidungsrelevant verwendet?) betrachtet werden (vgl. Wottawa/Thierau 1998, S. 56).

Träger der Evaluation können Mitarbeiter der Stiftung oder der Empfängerorganisation, externe Experten oder Kooperationspartner sein (vgl. Sandberg 2005, S. 772). Wer Träger der Evaluation sein sollte, hängt von verschiedenen Kriterien ab. Es spielen der Umfang, das erforderliche Know-how, der finanzielle Aufwand sowie insbesondere die notwendige Objektivität der Beurteilung eine Rolle (vgl. Weger 2001, S. 8).

Vorteile der internen Evaluation (Selbstevaluation) sind, dass das Verfahren nicht so kostenintensiv und weniger aufwendig ist und Ergebnisse sofort umgesetzt werden können. Nachteile der internen Evaluation sind, dass die Projektleiter, welche die Evaluation in der Regel durchführen, nicht zwingend über das erforderliche Methodenwissen verfügen und ihnen tendenziell die notwendige Unabhängigkeit und kritische Distanz fehlt. Vorteil der externen Evaluation, die beispielsweise im Rahmen eines Fachrats oder Gesprächskreises erfolgt, ist, dass die Evaluatoren eher über Methodenwissen verfügen, die Situation objektiver beurteilen und von ihnen eher Anstöße zu Veränderungen zu erwarten sind. Nachteilig wirken sich bei der externen Evaluation die höheren Kosten aus (vgl. Sandberg 2005, S. 772). Tendenziell nutzen kleine Stiftungen informelle Selbstevaluation und größere Stiftungen entscheiden sich

eher für die kostenintensivere, wissenschaftlich fundiertere externe Evaluation (vgl. Kehrer 1992, S. 36).

Damit Ergebnisse objektiv nachprüfbar sind, müssen transparente Bewertungsmaßstäbe herangezogen werden. Für das Evaluationsvorhaben sind vom Evaluator u. a. die Auswahl der zu erhebenden Variablen, die genaue Definition der zu untersuchenden Alternativen, die interpretative Bewertung der Ergebnisse und deren Aussagekraft festzulegen (vgl. Wottawa/Thierau 2003, S. 14).

Der Evaluationsprozess vollzieht sich in drei Schritten: erstens der Planungsphase, zweitens der Implementierungsphase und drittens der Kommunikationsphase. In der Planungsphase sind die Adressaten, das Ziel, der Evaluationsbereich, die notwendigen Ressourcen, der vorgesehene Zeitrahmen sowie die Durchführungsverantwortlichen mit entsprechender Aufgabenverteilung zu bestimmen (vgl. Sandberg 2005, S. 773). Zudem ist zu entscheiden, ob die Evaluation intern oder extern zu erfolgen hat, und es ist das Evaluationsdesign zu entwerfen. Für das Evaluationsdesign hat eine Auswahl der Kriterien (Output-, Impact-, Outcome-Indikatoren) und die Festlegung des Verhältnisses der Zusammensetzung aus quantitativen und qualitativen Methoden der Datenerhebung und -aufbereitung (Dokumentationsanalyse, Befragung, Fallstudie etc.) zu erfolgen (vgl. Council on Foundations 1993, S. 13ff. und S. 278-287). Das Evaluationsdesign ist an den satzungsgemäßen Schwerpunkten der Stiftung auszurichten (vgl. Jakobmeyer 2001, S. 10). Des Weiteren ist das Budget für die Evaluation zu bestimmen, welches als Faustregel 5-10 Prozent der Programmkosten ausmachen sollte (vgl. Sandberg 2005, S. 774). In der Implementationsphase sind die Informationen zu sammeln bzw. zu erheben und auszuwerten bzw. aufzubereiten. Um die relative Leistungsfähigkeit der Stiftung zu bewerten ist häufig das Heranziehen eines Benchmark erforderlich, der entweder die eigene Stiftung zu einem früheren Zeitpunkt sein kann oder eine andere Stiftung, welche betreffend der Größe, der Aufgabenstellung und der Rahmenbedingungen mit der eigenen Stiftung vergleichbar ist (vgl. Sandberg 2005, S. 774). Aufgrund der höheren Transparenz in den USA haben es amerikanische Stiftungen leichter, Benchmarking mit anderen Stiftungen durchzuführen. In der Kommunikationsphase sind die Ergebnisse an die Adressaten weiterzuleiten, zu denen in jedem Fall strategische und operative Einheiten der Stiftung gehören sollten (vgl. Sandberg 2005, S. 775; vgl. Then/Timmer 2001, S. 13).

Die anschließende Phase der Umsetzung der Ergebnisse gehört zwar nicht mehr zum eigentlichen Evaluationsprozess, aber Evaluation darf keinesfalls ein Selbstzweck sein und folgenlos bleiben, sondern es sind nach der Evaluation entsprechende Verbesserung auf Basis der gewonnenen Informationen durchzuführen (vgl. Sandberg 2005, S. 775).

Letts bemängelt, dass in der Regel nur die unteren zwei Ebenen, auf denen Evaluation durchgeführt werden kann, im Vordergrund stehen. Damit ist auf der dritten Ebene die Prozessevaluation von Programmen und Projekten bzw. auf der vierten Ebene die Wirkungsevaluation in Bezug auf die Destinatäre gemeint. Unberücksichtigt bleiben die übergeordnete Context-Level Evaluation sowie die Input-Level Evaluation, wie sie Buhl von der Mott Foundation bezeichnet hat. Bei der Context-Level Evaluation (auf der ersten Ebene) identifizieren die Treuhänder und das oberste Management der Stiftung die Bedürfnisse der Zielgruppe, bei der die

Stiftung eine Veränderung herbeiführen will, unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Ressourcen der Stiftung und des gegebenen Stifterauftrags. Bei der Input-Level Evaluation wird überprüft, ob die Programmziele und Strategien dazu geeignet sind, die Mission der Stiftung zu erfüllen, und ob ausreichend und qualifiziertes Personal für die Umsetzung zur Verfügung steht (vgl. Letts 2001, S. 104ff.). Die Context-Level Evaluation und die Input-Level Evaluation entsprechen weitestgehend der Forderung von Porter/Kramer nach strategischer Ausrichtung und konsequenter Strategieverfolgung.

### **3.3.3.3 Hinderungsgründe und Probleme der Evaluation**

Evaluation kann mehrere wichtige Funktionen für Stiftungen erfüllen, daher kommt Evaluation im Stiftungsbereich eine sehr hohe Bedeutung zu. Trotzdem stellt Evaluation keinen festen, systematischen Bestandteil der Arbeit vieler Stiftungen, vor allem in Deutschland, aber auch in den USA, dar. Dafür sind verschiedene Hinderungsgründe verantwortlich, die als nächstes betrachtet werden sollen.

Porter/Kramer nennen als Grund, weshalb nur geringer Einsatz für die Messung der Resultate aufgewendet wird, dass (amerikanische) Stiftungen häufig keinen Zusammenhang zwischen Evaluation und ihrer gemeinnützigen Mission sehen (vgl. Porter/Kramer 1999, S. 122).

Sandberg führt für das deutsche Stiftungswesen an, dass Evaluation häufig als rein internes Messinstrument angesehen wird, und deshalb wird der Nutzen von Evaluation als relativ gering eingeschätzt (vgl. Sandberg 2005, S. 767).

Strachwitz sieht Bequemlichkeit als Hauptgrund dafür an, dass nur wenige deutsche Stiftungen evaluieren, sowie „so ein allgemeines Gefühl, welches dann [von Stiftungen] vorgetragen wird, das ginge sowieso nicht“ (Strachwitz 2008, S. 86). Diese Einschätzung lässt sich auf die Messprobleme zurückführen, die durch das *multiple bottom line* Problem und die Defizite bei der Entwicklung einheitlicher Evaluationskriterien entstehen.

Ein weiterer Grund kann in der relativ weit verbreiteten Auffassung im deutschen Stiftungsmanagement gesehen werden, dass es keine Verpflichtung gibt, das Stiftungsvermögen wirksam auszugeben (vgl. Lang/Schnieper 2008, S. 188). In einem Interview wurde hierzu geäußert: „Es gibt für mich keinen öffentlichen Anspruch in dem Sinne, dass jemand kommen könnte und sagt: <Ihr müsst mit dem Geld jetzt etwas Sinnvolles machen.> Also ich sehe das nicht. Ich wüsste nicht mit welcher Legitimation. Die Steuerbefreiung heisst ja nicht, dass man das Geld wirksam ausgeben muss in erster Linie. Sie dürfen es nur nicht missbrauchen“ (vgl. Interview in Lang/Schnieper 2008, S. 188). Wird keine Notwendigkeit gesehen, Vermögen wirksam einzusetzen, besteht auch kein Anreiz zu evaluieren.

Carter führt Unkenntnis über grundsätzliche Evaluationsmethoden im amerikanischen Stiftungswesen sowie die Vielfalt der in Betracht kommenden Möglichkeiten in der jeweiligen Situation als Hinderungsgrund für den Einsatz von Evaluationsmethoden im Stiftungswesen an (vgl. Carter 1992, S. 34).

Die Teilnehmer des International Foundation Symposiums (IFS) kommen zu dem Schluss, dass im europäischen Stiftungswesen befürchtet wird, dass Evaluation die Programmentwicklung dominiert und nicht an ihr anknüpft. Innovative Projekte

werden verhindert, weil nur leicht zu evaluierende Projekte ausgewählt werden. Evaluation führt außerdem zu risikoscheuem und angepasstem Verhalten seitens der Destinatäre, weil diese in einem Abhängigkeitsverhältnis zur Stiftung stehen (vgl. Then/Timmer 2001, S. 15).

Evaluation wird als ein professionelles Werkzeug der Stiftungsarbeit in den USA gewertet, stellen die Teilnehmer des IFS weiterhin fest. Es wird allerdings gefürchtet, dass zu viel Professionalität zulasten der Leidenschaft für die Arbeit geht (vgl. Then/Timmer 2001, S. 15).

Sandberg zählt als weiteren Grund auf, dass Evaluation außerdem Ressourcen abzieht, die dann nicht mehr der Kernaufgabe zur Verfügung stehen (vgl. Sandberg 2005, S. 775). Weger betont, dass Evaluation zukunftsorientiert ist und folgende Programme und Projekte verbessert. Zuvor sind aber finanzielle Mittel für die Evaluation einzusetzen, die für sofortige Arbeit dann nicht mehr zur Verfügung stehen (vgl. Weger 2000, S. 5). Gutachten für abgeschlossene Förderprojekte können sich auf einige hundert Euro und komplexe wissenschaftliche Evaluationen können sich auf sechsstelligen Beträge belaufen (vgl. Council on Foundations 1993, S. 15ff.).

Sandberg führt des Weiteren an, dass zu den weit verbreiteten Befürchtungen, welche die Akzeptanz von Evaluation einschränken, gehört, dass Evaluation als ein Kontrollinstrument aufgefasst wird (vgl. Sandberg 2005, S. 763). „Viele Stiftungen und viele Destinatäre sehen Evaluation als „Bestrafungsinstrument“ an. Es fehlt an Vertrauen, dass Evaluationsergebnisse auf faire Art und Weise verwendet werden“ (Sandberg 2005, S. 775).

In diesem Zusammenhang bemerkt Smith, der Vice President der Annie E. Casey Foundation in Baltimore, Maryland, ist, dass es zusätzliche Tapferkeit erfordert ehrlich zu sein. Es kommt bei der Annie E. Casey Foundation jedes Jahr vor, dass Zuwendungen gestrichen werden, wenn sie keinen messbaren Benefit leisten. Das ist ein normaler Prozess. Es werden allerdings grundsätzlich eher mehrjährige Zuwendungen getätigt, und Ursachen für eine mangelnde Leistung können auch darin begründet liegen, dass nicht die richtige Einheit gemessen wurde oder mehr Zeit notwendig ist, bis sich Resultate entwickelt haben. Die Kunst besteht darin zu unterscheiden, wann Geduld notwendig ist und wann gehandelt werden muss und weiteres Abwarten dem Ausweichen vor einer unangenehmen Entscheidung zuzuschreiben ist (vgl. Silverman 2004, S. 92-103).

Um erfolgreich Evaluation in einer Stiftung zu betreiben, wird beim IFS des Weiteren festgestellt, braucht es eine Kultur der Offenheit in der mit Erfolg, Misserfolg, Problemen und Kritik umgegangen werden kann, damit ein Klima des Lernens entsteht (vgl. Then/Timmer 2001, S. 12).

Einige Hinderungsgründe, wie beispielsweise die empfundenen Schwierigkeiten der Evaluation (Strachwitz), die Dominanz des Kriteriums der Messbarkeit vor einer geeigneten Projektauswahl (IFS) sowie die Vielfalt, der in Betracht kommenden Möglichkeiten (Carter), spiegeln das *multiple bottom line* Problem wider. Es ist deshalb notwendig, einheitliche Evaluationskriterien zu entwickeln, wodurch auch innovative Aktivitäten erleichtert werden könnten. Des Weiteren wird in einigen deutschen Stiftungen keine Verpflichtung empfunden, das Stiftungsvermögen wirksam auszugeben, darum besteht auch kein Anreiz zu evaluieren. Den Aspekt, dass Stiftungen häufig keinen Zusammenhang zwischen Evaluation und ihrer

gemeinnützigen Mission sehen (Porter/Kramer), bestätigt in gewisser Weise auch Strachwitz, der bemerkt, dass Stiftungen sich in einer sehr abstrakten Weise an der Erfüllung des Satzungszwecks, d. h. an ihrer Verantwortung gegenüber dem Stifter messen, was schwer zu definieren und noch schwerer zu monetarisieren sei (vgl. Strachwitz 2008, S. 84).

### **3.3.4 Vorbilder für effiziente und effektive Stiftungsarbeit**

#### **3.3.4.1 Venture Philanthropy**

Im Zusammenhang mit der Fragestellung, wie es um die Effizienz und Effektivität von deutschen und amerikanischen Förderstiftungen bestellt ist, bringt die Venture Philanthropy-Debatte wichtige Erkenntnisse. Das Venture Philanthropy-Modell überträgt unternehmerische Denk- und Handlungsweisen auf das Stiftungswesen und stellt damit traditionelle Förderstiftungen in Frage und fordert sie zu einer Auseinandersetzung heraus, die als nächstes betrachtet werden soll (vgl. Then/Timmer 2003, S. 268).

Der Begriff Venture Philanthropy (VP) ist an den Begriff Venture Capital (VC) angelehnt. Erstmals wurde er von John D. Rockefeller III. in einem Vortrag gebraucht (vgl. Carrington 2003, S. 2). Angestoßen wurde die VP-Debatte in den USA unter anderem durch den bereits viel zitierten Artikel von Porter/Kramer sowie den Artikel „Virtuous Capital: What Foundations Can Learn from Venture Capitalists“ von Christine Letts, William Ryan und Allen Grossman (vgl. Carrington 2003, S. 4). Letts/Ryan et al. schlagen ebenso wie Porter/Kramer vor, dass Stiftungen ihre Mission ausweiten sollten und nicht nur in Programme investieren, sondern auch die Organisationen stärken sollten. Dazu liefert den Stiftungen das VC-Modell eine hilfreiche Orientierung, wobei nicht alle Handlungsweisen und Prinzipien des VC-Modells auf Stiftungen und Nonprofit Organizations übertragen werden können. „A commonly accepted rule of venture capital is to expect four of ten companies to fail, three to limp along, two to have moderate financial success, and one to be home run“ (Scott 2002, S. 2). Gleichwohl sollten Förderstiftungen wie Venture Capitalists langfristig investieren, ein enges Monitoring des Destinatärs betreiben und die Empfängerorganisationen mit professionellem Management unterstützen (vgl. Letts/Ryan et al. 1997, S. 36-44). Vor allem durch das enge partnerschaftliche Verhältnis, welches nur zwischen wenigen ausgewählten Destinatären und der VP Organization entstehen kann, unterscheidet sich die Fördertätigkeit von Venture Philanthropists von klassischen amerikanischen Förderstiftungen (vgl. Then/Timmer 2003, S. 267). Ebenso wenig pflegen deutsche Stiftungen eine enge Zusammenarbeit mit ihren Destinatären. „Wenn Stiftungen über Zusammenarbeit reden, dann reden sie nur über Zusammenarbeit mit anderen Stiftungen, weil das das gleiche Milieu ist und die gleichen Grundvoraussetzungen hat. Sie kapseln sich von der Realität, von dieser Welt, die sie so gerne verändern wollen, völlig ab. Sie entwickeln so eine Scheinkompetenz, was die Welt alles brauchen könnte. Mit echten Need-Studies hat das gar nichts mehr zu tun“ (Strachwitz 2008, S. 83).

In den 1990er Jahren wurden VP Organizations vor allem von Unternehmern aus der New Economy gegründet, die ein Selbstverständnis aus ihrer Arbeitserfahrung

mitbrachten, welches sich auf ihre Arbeitsweise ausgewirkt hat. Aufgrund des Kapitals, über welches diese Unternehmer einerseits verfügten, sowie der Managementenerfahrung andererseits zogen sie den Schluss, dass sie einen wertvollen Beitrag für den Nonprofit-Sektor leisten könnten (vgl. Then/Timmer 2003, S. 267).

Lowell/Silverman et al. stellen fest, dass Venture Philanthropists von ihren Destinatären Ergebnisse erwarten, ihre Performance messen und im Gegenzug gute Leistung mit zusätzlichem Support belohnen, so wie es auch in der VC-Branche üblich ist, wo erfolgversprechende, aber risikobehaftete Start-up Unternehmen über mehrere Finanzierungsrunden hinweg unterstützt werden, wenn die Erfolgsaussichten entsprechend hoch sind (vgl. Lowell/Silverman et al. 2001, S. 154f.).

Für Venture Philanthropist Doerr gelten die gleichen Voraussetzungen für Erfolg oder Misserfolg bei einer NPO wie bei einem profitablen Unternehmen. Nicht nur Geld ist wichtig, sondern auch Talent, Fachkompetenz und kreative Ideen. Doerr leitet einen 20 Mio. US-Dollar Fond, der von Venture Capitalisten und CEOs finanziert wird, die nach leidenschaftlichen Entrepreneuren suchen, die einen strategischen Fokus auf lange unbefriedigte Problemen haben, über ein gutes Einschätzungsvermögen verfügen und fähig sind, selbständig ein Unternehmen zu führen (vgl. Time Magazine 2000, S. 1).

Der finanzielle Beitrag den VP Organizations leisten ist jedoch sehr gering, auch wenn dadurch neue Impulse für Stiftungen gesetzt werden. 2001 wurden von 42 VP Organizations nur 50 Mio. US-Dollar Fördermittel zur Verfügung gestellt, was 0,2 Prozent der Fördersumme aller amerikanischen Förderstiftungen in 2001 entsprach (vgl. Venture Philanthropy Partners 2002, S. 10).

Porter/Kramer sehen, dass einige Stiftungen, zu denen auch die neue Gruppe der Venture Philanthropists zählen, das Potential haben, einen überproportionalen Wert für die Gesellschaft zu generieren (vgl. Porter/Kramer 1999, S. 130).

#### **3.3.4.2 Social Entrepreneurs**

Im Zusammenhang mit der Fördertätigkeit von Venture Philanthropists stellt sich auch die Frage, welche Organisationen von ihnen gefördert werden. Social Entrepreneurs bzw. Sozialunternehmer beschreibt Kramer durch zwei Eigenschaften. Ersten brechen Social Entrepreneurs die Barriere zwischen dem Nonprofit und dem Forprofit-Sektor mit der Überzeugung, dass beide Sektoren dabei behilflich sein können ihr Ziel vom sozialen Wandel zu erreichen, und nutzen einen oder beide Sektoren, um ihre Ideen zu verfolgen. Zweitens ist das Ziel des Social Entrepreneurs, einen Systemwechsel zu erreichen, indem eine neue Idee in die Gesellschaft getragen wird, die von anderen Akteuren übernommen werden soll. Ziel ist es, ein neues Konzept zur Lösung eines Problems zu entwickeln, wobei die Welt aus einem anderen Blickwinkel betrachtet wird. In diesem Aspekt ist der größte Unterschied zu klassischen NPOs zu sehen, die nach bekannten Denkansätzen und Konventionen handeln (vgl. Kramer 2005, S. 5).

Als Beispiel für Social Entrepreneurship führt Kramer die Entwicklung der Mikrokreditfinanzierung an. Bis in die 1970er Jahre wurde die Auffassung vertreten,

dass Geld nicht an arme Menschen verliehen werden kann und aufgrund der marginalen Kreditbeträge, der hohen Transaktionskosten und der angenommenen hohen Ausfallrate kein finanzieller Return zu erzielen ist. Die beiden Organisationen ACCIÓN aus Lateinamerika und die Grameen Bank in Bangladesh entwickelten daraufhin in mehrjähriger Forschung die Mikrokreditfinanzierung, mit der es beispielsweise einer Frau möglich ist, einen 50 US-Dollar Kredit für eine Nähmaschine aufzunehmen, um ihre Familie zu unterstützen. In der Praxis zeigt sich, dass Mikrokredit-Finanzierung eine Verzinsung von 20 Prozent und eine Rückzahlungsquote von 97 Prozent aufweist. Es profitieren mittlerweile über 200 Mio. Menschen weltweit von diversen Mikrokredit vergebenden Instituten, welche die Idee der Social Entrepreneurs übernommen haben (vgl. Kramer 2005, S. 6).

Der Social Entrepreneur-Sektor in den USA ist ausgeprägter als in Deutschland. Bonventure ist der erste und bisher einzige sozial orientierte Venture Capital-Fonds, den es in Deutschland gibt (vgl. Venture Capital Magazin 2007).

Im Vergleich zu Förderstiftungen sind Social Entrepreneurs pragmatisch ausgerichtet. Strachwitz bemerkt, dass Stiftungen aufgrund ihrer hohen Autonomie dazu tendieren, sich von der Realität abzukapseln und theoretische Überlegungen anzustellen, welche Bedürfnisse existieren, und daraufhin Konzepte entwickeln, wobei diese Vorgehensweise von echten Need-Studies weit entfernt ist (vgl. Strachwitz 2008, S. 83). Kramer bemängelt, dass etablierte amerikanische Stiftungen Pilotprojekte auf Basis eines entwickelten Konzepts nur testen und verbessern und dann der Regierung die umfangreiche Umsetzung überlassen. Im Gegensatz dazu sind Social Entrepreneurs darauf ausgerichtet ihre Idee sofort umzusetzen und viele Menschen davon profitieren zu lassen. Sie sind von der pragmatischen Frage geleitet, wie mehr Menschen schnell geholfen werden kann. Diese Denkweise begreifen Social Entrepreneurs als den Kern ihres Philanthropieverständnisses. Kramer schlägt vor, dass Stiftungen wie Social Entrepreneurs mehr Verantwortung für die Verbreitung und Implementierung ihrer Ideen, welche in Pilotprojekten getestet und als erfolgversprechend eingestuft wurden, übernehmen sollten, um größere soziale Wirkung erzielen zu können (vgl. Kramer 2005, S. 3 und S. 27). Festzuhalten ist an dieser Stelle, dass Social Entrepreneurs frei in der Wahl des Feldes sind, auf dem sie tätig sein wollen, während Stiftungen durch den Stifterauftrag gebunden sind und ihr Aktionsrahmen eingeschränkter ist. Dies stellt jedoch keinen Hinderungsgrund dar, in dem vorgegebenen Rahmen bedarfsorientiert zu handeln und auch für die Implementierung der Konzepte Sorge zu tragen.

Die Pioniere des Social Entrepreneurship haben (teilweise in Doppelarbeit) Performance-Kennzahlen entwickelt, die Kramer in Interviews mit Social Entrepreneurs in den USA zusammengetragen hat. Es stellte sich dabei heraus, dass es nicht die eine Kennzahl gibt, welche philanthropische Performance ausdrückt. Für einige Social Entrepreneurs stellen klassische Geschäftskennzahlen die geeignete Form dar, bei anderen berechnet sich die Leistung aus dem theoretisch geschätzten finanziellen Gegenwert der sozialen Leistung und wieder andere messen als Leistungs-Indikator, wie viel Geld aus anderen Quellen in ihr Projekt geflossen ist. Weitere Erfolgsmomente sind die von der Idee ausgehende Eigendynamik, die Akzeptanz der Idee durch andere Institutionen sowie die Veränderung von Einstellungen, welche in Teilen der Gesellschaft bestehen (vgl. Kramer 2005, S. 1ff.). Bei der Evaluation, die Social Entrepreneurs betreiben, steht vor allem die

Wirkungsevaluation im Vordergrund wie das folgende Zitat eines Teilnehmers verdeutlicht: „We’re not giving people fish. We’re not teaching people how to fish. We’re trying to change the whole market of how we deliver fish to people. If you claim to do that, you can’t just measure how many fish you deliver” (vgl. Kramer 2005, S. 8).

Strachwitz kritisiert an Social Entrepreneurs, dass die Auseinandersetzung mit den Inhalten nicht ausreichend verfolgt wird, welches auf den Background von Social Entrepreneurs zurückgeführt werden kann. Social Entrepreneurs sind in der Regel zunächst Entrepreneurs, welche dann „social“ werden, d. h., die Kompetenzen des unternehmerischen Denkens und Handelns sind sehr stark ausgeprägt, aber die inhaltliche Kompetenz, die Stiftungen in jahrelanger Arbeit in einem Feld entwickeln, ist bei Social Entrepreneurs gering ausgeprägt. Umgekehrt sind Governance und Entrepreneurship im Vergleich zu Social Entrepreneurs bei Stiftungen defizitär (vgl. Strachwitz 2008, S. 83f.).

### **3.4 Finanzielle Effizienz: Finanzmanagement**

Das Finanzmanagement schafft Voraussetzungen für eine effiziente und wirkungsvolle Stiftungsarbeit und sichert die dauerhafte und verlässliche Stiftungsaktivität. Es ist daher als bedeutende Unterstützungsleistung anzusehen, ohne die die zweckorientierten Ziele langfristig nicht verfolgt werden können (vgl. Lang/Schnieper 2008, S. 140).

Zu den Aufgaben des Finanzmanagements zählen erstens die Bestimmung der Vermögensausstattung und der Vermögensausschüttung, zweitens die Bewirtschaftung des Stiftungsvermögens sowie drittens der Aufbau eines Rechnungswesens und die Aufbereitung des Jahresabschlusses (vgl. Lang/Schnieper 2008, S. 140).

Bei der Bestimmung der Vermögensausstattung, z. B. bei der Gründung oder bei einer Neuausrichtung, wird die Relation von Stiftungszweck zu Stiftungsvermögen betrachtet, die angemessen sein sollte, d. h., wenn das vorhandene Vermögen nicht ausreicht, um den Stiftungszweck zu erfüllen, sind Bemühungen um Spenden oder Zustiftungen notwendig. Bei der Bestimmung der Vermögensausschüttung ist zu berücksichtigen, dass das Stiftungsvermögen in unterschiedlicher Form vorliegen kann (z. B. Kapitalvermögen, Wertpapiere, Unternehmensanteile, Immobilien oder eine Kunstsammlung) und gleichzeitig Erträge erwirtschaftet und liquide Mittel zur Verfügung stehen müssen, um eine Vermögensausschüttung zu gewährleisten. Sowohl bei der Vermögensausstattung als auch bei der Vermögensausschüttung hat die Stiftung die gesetzlichen Regelungen und die Vorgaben des Stifters zu beachten. Schließlich ist das Verhältnis zwischen Gesamtausgaben und Verwaltungskosten zu betrachten, welches sehr stark Einzelfall abhängig ist. Eine Stiftung mit einem festen Destinatär, wie beispielsweise einem Lehrstuhl für Liturgiewissenschaften der Theologischen Fakultät einer Universität, verursacht geringere Verwaltungskosten als eine Stiftung, die eingehende Projektanträge prüft, ihre Destinatäre bei Projekten begleitet und ihre Arbeit evaluiert und die Ergebnisse der Evaluation veröffentlicht. Grundsätzlich gilt in Deutschland, dass Stiftungen ihren gemeinnützigen Status gefährden, falls sie weniger als 50 Prozent ihrer Mittel für den steuerbegünstigten

Zweck einsetzen (vgl. Lang/Schnieper 2008, S. 141ff.). Strachwitz weist darauf hin, dass Verwaltungskosten unter 10 Prozent einen Hinweis darauf geben, dass die Stiftung wahrscheinlich schlecht geführt ist (vgl. Strachwitz 2008, S. 85). Verwaltungskosten zwischen 10 bis 20 Prozent der zur Verfügung stehenden Mittel sind als normal anzusehen und Verwaltungskosten oberhalb von 20 Prozent als erklärungsbedürftig (vgl. Sprengel/Strachwitz et al. 2003, S. 52). Zu den Verwaltungskosten im engeren Sinne zählen die Kosten der Organisation, des Rechnungswesens, der Finanzwirtschaft, der Personalverwaltung und der Sachverwaltung. Zu den Verwaltungskosten im weiteren Sinne zählen die Projektnebenkosten, wie Ausgaben zur Projektakquisition und -selektion, zum Projektcoaching und Projektmonitoring oder der Ergebnisverbreitung, die auch als direkte Projektkosten „aktiviert“ werden können (vgl. Lang/Schnieper 2008, S. 144). Strachwitz weist darauf hin, dass es keine eindeutige Definition gibt, die Verwaltungskosten bestimmen würde. Die einzigen Vorgaben, die hierbei zu Verfügung stehen, sind die Richtlinien des Instituts der Wirtschaftsprüfer für Prüfungen und Bilanzierungen, die an dieser Stelle sehr vage sind. Dies führt dazu, dass Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (F&E) und Human Resource Development (HRD) unrichtiger Weise den Verwaltungskosten zugerechnet werden, obwohl sie eigentlich dem Stiftungszweck dienen (vgl. Strachwitz 2008, S. 84ff.).

Bei der Bewirtschaftung des Stiftungsvermögens sind Grundsatzentscheidungen bezüglich der Anlagepolitik zu treffen, hierbei sind auch missionsorientierte Investments, wie die Vergabe von Mikrokrediten, möglich. Des Weiteren ist zu entscheiden, ob die Bewirtschaftung intern durchgeführt oder outgesourct werden soll, und es ist eine periodische Überwachung des Vermögens zu gewährleisten (vgl. Lang/Schnieper 2008, S. 140). Aus dem „Grundsatz der Vermögenserhaltung folgt, dass das Stiftungsvermögen gewinnbringend anzulegen ist, um mit dessen Erträgen die Erfüllung des Stiftungszwecks vorzunehmen. Dabei gilt es, den Finanzbedarf für die Förderprojekte den Ertragsmöglichkeiten der Anlagen gegenüberzustellen“ (Lang/Schnieper 2008, S. 144).

Aufgrund der gesetzlichen Rahmenvorgaben in Deutschland und den USA sind unterschiedliche Bewirtschaftungen der Vermögen zulässig. Viele Stiftungen in den USA halten hoch diversifizierte Aktienportfolios und konnten vom Boom des Aktienmarkts in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre stark profitieren. Beispielsweise stieg das Vermögen der Lilly Endowment, die 16 Prozent der Anteile an dem Pharmakonzern Eli Lilly & Co, dem Hersteller des Anti-Depressivums „Prozak“ hält, von 6,8 Mrd. US-Dollar in 1996 um knapp 70 Prozent auf 11,5 Mrd. US-Dollar in 1997. Damit verdrängte Lilly Endowment die Ford Foundation von der bis dahin unangefochtenen Spitzenreiterposition der größten amerikanischen Stiftung. Aufgrund der gesetzlichen Verpflichtung der Mindestausschüttung von 5 Prozent führte das Wachstum des Vermögens auch zu einem starken Wachstum der Ausschüttungen an die Destinatäre der Stiftungen (vgl. Toepler 2005, S. 977). Lang/Schnieper weisen darauf hin, dass amerikanische Stiftungen wegen der fünfprozentigen Mindestausschüttungspflicht und bei einer angenommenen durchschnittlichen Inflationsrate von 2 Prozent eine jährliche Rendite von 7 Prozent erwirtschaften müssen, um das reale Stiftungsvermögen erhalten zu können (vgl. Lang/Schnieper 2008, S. 145f.). Kritiker in den USA bemängeln die starken Schwankungen bei den Ausschüttungen der Stiftungen und empfehlen antizyklisches

Ausschüttungsverhalten, um die Arbeit der Destinatäre auf gleich bleibendem Niveau zu ermöglichen, die sonst in zu großer Abhängigkeit vom Kapitalmarkt stehen (vgl. Silverman 2004, S. 147-155).

In Deutschland erfolgt die Bewirtschaftung wegen der gesetzlich geforderten Risikoaversion sehr konservativ (vgl. verschiedene Interviews in Lang/Schnieper 2008, S. 145). An mehreren Stellen in der Literatur wird darauf hingewiesen, dass die Anlagepolitik der deutschen Stiftungen jedoch übertrieben konservativ und nicht effizient genug ist. Durch mehr Risiko könnten höhere Renditen erzielt werden, ohne dabei die gesetzlichen Beschränkungen zu verletzen (vgl. Interview mit einem Stiftungsexperten in Lang/Schnieper 2008, S. 145).

Falls die Bewirtschaftung des Vermögens outgesourct wird, kann eine Stiftung, die nur über ein kleines Vermögen verfügt (wie die meisten amerikanischen und deutschen Stiftungen), die Effizienz steigern, indem sie gemeinsam mit anderen Stiftungen das Vermögen bewirtschaften lässt, weil zum Teil mit größerem Vermögen niedrigere Verwaltungskosten und höhere Renditen verbunden sind (vgl. Lang/Schnieper 2008, S. 147).

### **3.5 Externe Effizienz: Kommunikationsmanagement**

Beim Kommunikationsmanagement geht es wie auch beim Finanzmanagement darum, Voraussetzungen für eine wirkungsvolle und effiziente Stiftungsarbeit zu schaffen und somit die Umsetzung der Stiftungsziele zu unterstützen (vgl. Lang/Schnieper 2008, S. 140).

Das Kommunikationsmanagement dient dem Aufbau von Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Wertschätzung der Stiftung gegenüber der kritischen Öffentlichkeit, insbesondere den stiftungsnahen Stakeholdern und der Rechenschaftslegung über die Stiftungstätigkeit zur Legitimierung der gewährten Steuerprivilegien. Darüber hinaus kann das Kommunikationsmanagement auch der internen Stärkung der Stiftung dienen, indem Stiftungszwecke, -ziele und Wirkungsfelder den Mitarbeitern handlungsleitende Orientierung bei der täglichen Arbeit bieten (vgl. Lang/Schnieper 2008, S. 160).

Lang/Schnieper schlagen vor, dass eine Stiftung alle notwendigen Vorgänge transparent machen sollte, um die Glaubwürdigkeit zu steigern und um Rechenschaft gegenüber der Öffentlichkeit abzulegen. Transparenz bzw. das Zugänglichmachen von Informationen beinhaltet sowohl uni- als auch bilaterale Kommunikation, d. h., es führen Informationsflüsse von der Stiftung zu den Stakeholdern und zweitens findet zwischen den Stakeholdern und der Stiftung, die für Kommunikation offen sein muss, ebenfalls ein Informationsaustausch statt (vgl. Lang/Schnieper 2008, S. 161). Grundsätzlich sollte veröffentlicht werden, woher die Mittel stammen, wie wird über ihre Verwendung entschieden wird und wofür wird es ausgegeben wird (vgl. Strachwitz 2008, S. 87). „Auf gesellschaftlicher Ebene kann [durch Transparenz] der Ruf von Stiftungen als philanthropische, vertrauenswürdige Institutionen gewahrt werden, und sie werden nicht als Steuersparmodelle oder Geldwaschanlagen angesehen [...] bei Auftauchen negativer Fälle (z. B. Geldwäsche, Veruntreuung) [kann] glaubhaft angezeigt werden, dass man nicht zur selben Kategorie gehört“ (Lang/Schnieper 2008, S. 148). Da sich der Medienfokus tendenziell auf

Negativbeispiele des Stiftungswesens richtet, geht unspektakuläre, aber wirkungsvolle Stiftungsarbeit in der Presse unter und kann sich bei vorherrschender Intransparenz nicht von „schwarzen Schafen“ abgrenzen (vgl. Lang/Schnieper 2008, S. 163). Im eingangs erwähnten Beispiel des Kinderhilfswerks UNICEF, konnten sich andere gemeinnützige Organisationen nicht ausreichend distanzieren, so dass die Spendenbereitschaft der Deutschen insgesamt abgenommen hat.

Schlüter sieht Kontrolle durch den Staat und Kontrolle durch die Öffentlichkeit als untrennbar miteinander verbunden an. Die öffentliche Kontrolle ist ein Bestandteil modernen Stiftungswesens und in den USA besonders stark ausgeprägt. In Deutschland hingegen bleibt es vollständig den Stiftungen überlassen ihre Arbeit offenzulegen (vgl. Schlüter 2004, S. 564).

Eine repräsentative Umfrage des Meinungsforschungsinstituts Emnid, die 2005 im Auftrag der Bertelsmann Stiftung durchgeführt wurde, belegt, dass die deutsche Öffentlichkeit Stiftungen sehr skeptisch gegenübersteht, was auch auf die geringe Transparenz zurückgeführt werden kann. Der Umfrage zufolge kennen nur 50 Prozent der Deutschen überhaupt eine Stiftung. 23 Prozent nennen als häufigste Antwort auf die Frage nach der Tätigkeit von Stiftungen, dass Stiftungen „Spenden sammeln“ würden, und 21 Prozent machten „keine Angabe“. Nur 40 Prozent vertreten die Auffassung, dass Stiftungen effektiver arbeiten würden als der Staat, und nur 31 Prozent wünschen sich mehr Stiftungen (vgl. Bertelsmann Stiftung 2005). Es stellt sich die Frage, wie stärkere Transparenz für deutsche Stiftungen erreicht werden könnte. Zum einen wäre der geringen Transparenz durch Selbstregulierung beizukommen, oder es könnte durch einen staatlichen Eingriff eine gesetzlich geregelte Veröffentlichungspflicht geschaffen werden. Strachwitz, der sich seit langem für eine Erhöhung der Transparenz mittels entsprechender Vorschriften einsetzt, ist der Auffassung, dass nur ein gesetzlicher Eingriff die notwendigen Veränderungen herbeiführen könnte. Allerdings gibt es bei der Konzipierung solcher Vorschriften ungelöste Schwierigkeiten. Beispielsweise wären die Wohlfahrtsverbände nicht mehr in der Lage, Betriebsgeheimnisse gegenüber ihrem Verhandlungspartner, den gesetzlichen Sozialversicherungsträgern, zu wahren, weil sie über die Bilanz einen Großteil ihrer Innenkalkulation offenlegen würden (vgl. Strachwitz 2008, S. 87).

#### **4 Fazit und Ausblick**

Abschließend sollen die wesentlichen Erkenntnisse der Arbeit zusammengefasst, Handlungsempfehlungen formuliert und der Forschungsbedarf identifiziert werden. Im Ergebnis dieser Untersuchung sollte sich die Rolle von Stiftungen in der Gesellschaft durch die Übernahme qualitativer und innovativer Aufgaben auszeichnen. Das Stiftungsvermögen kann als Risikokapital einer Gesellschaft genutzt werden, d. h., es sollte – wenn der Stifterauftrag dies zulässt – innovativ eingesetzt werden, um nach neuen Lösungen für gesellschaftliche Probleme zu suchen. Auch wenn der Staat Stiftungen in die Übernahme angestammter staatlicher Aufgaben drängen möchte, weil die eigenen Finanzmittel erschöpft sind, sollten Stiftungen diesem Druck nicht nachgeben, denn ihr Beitrag kann immer nur qualitativ sein. Aufgrund ihrer undemokratischen Struktur hat die Institution Stiftung einen inhärenten

Wettbewerbsvorteil in Form großer Unabhängigkeit gegenüber anderen Organisationsformen, der sie für innovative Aktivität prädestiniert.

Die Innovationsfunktion von Stiftungen deutlich in den Vordergrund zu rücken, deckt sich eindeutig mit den Motiven der Stifter. Die meisten Stifter verfolgen das Ziel, etwas Bleibendes zu hinterzulassen und der Gesellschaft etwas zurückzugeben, wofür sie im Gegenzug Anerkennung erwarten. Diese Anerkennung wird umso höher ausfallen, je größer der gestiftete Nutzen für die Gesellschaft ist.

Die Untersuchung der Rahmenbedingungen hat ergeben, dass soziokulturelle und politisch-rechtliche Rahmenbedingungen das nationale Stiftungswesen beeinflussen können und länderspezifische Ausprägungen aufweisen. Im Bereich der soziokulturellen Rahmenbedingungen können die amerikanische „Anerkennungs“- und „Einforderungskultur“ der deutschen „Neidkultur“ gegenübergestellt werden. Das Stiftungswesen in beiden Ländern wird darüber hinaus durch steuerliche Aspekte, zu denen die Höhe der Erbschafts- und Schenkungssteuer, die Abzugsfähigkeit des zu versteuernden Einkommens und die Struktur der kirchlichen Finanzierung zählen, beeinflusst. Die rechtlichen Rahmenbedingungen in den USA zeichnen sich durch hohe Transparenz- und Offenlegungspflichten aus, in Deutschland hingegen obliegt die Entscheidung den Stiftungen, ob sie Informationen über ihre Aktivitäten der Öffentlichkeit zugänglich machen.

Eine wesentliche Erkenntnis der Arbeit ist, dass sich die Effizienz- und Effektivitätsuntersuchung des Stiftungswesens durch das *multiple bottom line* Problem, welches grundsätzlich für alle Organisationen des dritten Sektors gilt, erschwert wird. Das bedeutet, dass eine Stiftung grundsätzlich mehrere *bottom lines* hat, beispielsweise verfolgt eine Stiftung nicht nur die Erfüllung des Stifterauftrags, sondern auch die Maximierung des Nutzens für die Gesellschaft, welche sich ebenfalls aus vielen *bottom lines* zusammensetzt. In dieser Arbeit wurde die Effizienz- und Effektivitätsuntersuchung auf die Maximierung des gesellschaftlichen Nutzens beschränkt.

In der Arbeit wurden dafür die Handlungsempfehlungen zur Steigerung der Effizienz und Effektivität nach Porter/Kramer zugrunde gelegt. Porter/Kramer stellen vier Wege vor, wie Stiftungen den Nutzen für die Gesellschaft erhöhen können. Erstens sollte der Fördermittelempfänger identifiziert werden, der am kosteneffizientesten arbeitet und den Arbeitsschwerpunkt auf ein unbewältigtes Problem gelegt hat. Dabei sind die zugrunde gelegten Auswahlkriterien ständig durch systematische Evaluation zu verbessern. Zweitens sollten Stiftungen ihr Fachwissen über geeignete Auswahlkriterien mit anderen Akteuren teilen, um auch deren Auswahlentscheidungen zu verbessern. Drittens sollten Stiftungen nicht nur in Programme und Projekte der Destinatäre investieren, sondern die Empfängerorganisation auch in ihrer Gesamtheit, z. B. durch Beratungsleistungen, Management-Support oder durch Zugang zu professionellen Dienstleistern, stärken. Viertens sollten Stiftungen danach streben, den Stand der Forschung in einem Bereich auszubauen oder Best Practices zu entwickeln, indem in Forschung investiert wird oder Projekte gefördert werden, die nach neuen Wegen suchen, um soziale Probleme zu lösen. Porter/Kramer stellen heraus, dass die Wirksamkeit der Handlungsempfehlungen von Weg eins zu Weg vier zunimmt.

Als Instrument zur Steigerung der Effizienz und Effektivität wurde bei allen von Porter/Kramer betrachteten Handlungsempfehlungen die Evaluation identifiziert,

welche von deutschen Stiftungen kaum und von amerikanischen Stiftungen noch nicht systematisch genug betrieben wird, danach ist die Effizienz und Effektivität deutscher Stiftungen gegenüber amerikanischen Stiftungen tendenziell als niedriger einzustufen. Evaluation ist nicht nur als zentrales Management-Tool von Bedeutung, sondern dient auch dazu, das Stiftungsmanagement zur bestmöglichen Erfüllung des Stiftungszwecks zu disziplinieren. Neben der Evaluation gibt es sonst keine Wettbewerbfunktion im Stiftungswesen.

Eine Vorbildfunktion für effiziente und effektive Stiftungsarbeit bieten Venture Philanthropists, wie Letts/Ryan et al. als erste festgestellt haben. Venture Philanthropists und auch Social Entrepreneurs übertragen unternehmerische Denk- und Handlungsweisen auf das Stiftungswesen und stellen damit traditionellen Förderstiftungen in Frage. Im Gegensatz zu traditionellen Förderstiftungen, wird in der Venture Philanthropy die Wichtigkeit langfristiger Beziehungen zu den Destinatären betont, um auf diese Weise die Empfängerorganisationen in ihrer Gesamtheit zu stärken. Die Social Entrepreneurs heben sich durch die starke Bedarfsorientierung von den Förderstiftungen ab.

Es ist eine klare strategische Ausrichtung der Stiftung nach Porter/Kramer notwendig, welche sich durch alle operativen Tätigkeiten der Stiftung zieht, die ressourcenbasiert zu erfolgen hat.

Die von Porter/Kramer genannten Aspekte beziehen sich auf die Mittelverwendung bzw. auf die interne Effizienz und Effektivität. Als Unterstützungsleistung zur bestmöglichen Mittelverwendung sind des Weiteren die externe Effizienz und Effektivität bzw. das Kommunikationsmanagement und die finanzielle Effizienz und Effektivität bzw. das Finanzmanagement zu identifizieren. In den USA leistet die Öffentlichkeit bei der Kontrolle der Stiftungsaktivitäten einen wichtigen Beitrag, daher ist die externe Effizienz bzw. das Kommunikationsmanagement des amerikanischen im Vergleich zum deutschen Stiftungswesen höher einzustufen. Aufgrund der unterschiedlichen gesetzlichen Rahmenbedingungen bei der Bewirtschaftung des Stiftungsvermögens ist ein Vergleich zwischen den Ländern schwierig. Allerdings könnte in Deutschland die Bewirtschaftung weniger risikoscheu und dadurch effizienter erfolgen, ohne dabei die gesetzlichen Rahmenbedingungen zu verletzen.

Aus den dargestellten Ergebnissen dieser Arbeit können für das Stiftungswesen folgende Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Die Debatte um die Rolle von Stiftungen ist in Deutschland betreffend der Leistungsfähigkeit von Stiftungen und der Missbrauchsproblematik noch nicht ausreichend behandelt worden. In den USA wurde diese Debatte intensiv in den 1960er Jahren geführt und hat zu umfangreichen Offenlegungs- und Transparenzvorschriften geführt. Der nicht vorhandenen Transparenz von deutschen Stiftungen ist voraussichtlich nicht durch Selbstregulierung beizukommen, daher ist ein staatlicher Eingriff notwendig, der eine gesetzlich geregelte Veröffentlichungspflicht schafft, wobei noch bestehende Probleme überwunden werden müssen. Wichtige Anstöße zur Neuausrichtung des Stiftungswesens für Deutschland und die USA gehen von Porter/Kramer und von Venture Philanthropists und Social Entrepreneurs aus. Eine wichtige Aufgabe des Stiftungswesens in Deutschland und den USA ist es, einheitliche Evaluationskriterien zu entwickeln, anhand derer Effizienz und Effektivität gemessen werden können. Es ist anzunehmen, dass diese Kriterien aufgrund der Verschiedenartigkeit der Stiftungen, z. B. in Bezug auf den Stiftungsauftrag, die finanzielle Ausstattung und die

geltenden Rahmenbedingungen, unterschiedliche Ausprägungen aufweisen. Kramer stellt dabei den Handlungsbedarf deutlich fest: „In many ways, the nonprofit field is at the stage the corporate world was at fifty years ago, before the general principles of management, efficiency, and strategy that enabled widespread increases in productivity were developed by academics, consulting firms, and practitioners” (Kramer 2005, S. 28).

Durch die Entwicklung einheitlicher Messkriterien könnten Stiftungen gleichen Typs mit einander verglichen und eindeutige Ergebnisse über die Effizienz und Effektivität erhoben werden. Bisher können daher nur tendenzielle Aussagen über die Leistungsfähigkeit von Stiftungen getroffen werden, wobei der von Porter/Kramer geforderte Ansatz zu Grunde gelegt wird.

Als Hauptursache warum insbesondere viele deutsche Stiftungen hinter dem Nutzen, den sie für die Gesellschaft bereitstellen könnten, zurückbleiben, kann erachtet werden, dass sie sich nicht dazu verpflichtet fühlen, die Fördermittel wirksam ausgeben, sondern es als ausreichend betrachten, die Mittel nicht zu verschwenden. Die Kontroll- und Transparenzvorschriften leisten an dieser Stelle keine Abhilfe, denn es ist deutschen Stiftungen freigestellt, die Öffentlichkeit über ihre Arbeit zu informieren.

Insbesondere besteht Forschungsbedarf bei der Erarbeitung einheitlicher Evaluationskriterien. Des Weiteren haben Ökonomen für das deutsche Stiftungswesen bisher kaum einen Beitrag zum Ausgleich der stark rechtslastigen Diskussion geleistet, um zu einer interdisziplinären Stiftungsforschung zu gelangen.

Mit dem folgenden Zitat von Porter/Kramer soll die Diplomarbeit abgeschlossen werden: „Until foundations accept their accountability to society and meet their obligation to create value, they exist in a world where they cannot fail. Unfortunately, they also cannot truly succeed“ (Porter/Kramer 1999, S. 130).

## Literaturverzeichnis

- Adloff, F. (2005): Leitbilder stiften – Acht Versuche über Probleme und Perspektiven des Stiftungswesens. In: Strachwitz, R. und F. Mercker (Hrsg.): Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis – Handbuch für ein modernes Stiftungswesen. Duncker und Humblot, Berlin, S. 22-32.
- Anheier, H. K. und A. Appel (2004): Stiftungen in der Bürgergesellschaft: Grundlegende Fragen zu Möglichkeiten und Grenzen. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Aus Politik und Zeitgeschichte, 2004, Band 14, S. 8-15.
- Anheier, H. K. (2000a): Managing Non-Profit Organisations: Towards a New Approach – Civil Society Working Paper 1. Online verfügbar: <http://www.lse.ac.uk/collections/CCS/pdf/cswp1.pdf>. Stand: Januar 2000. Abfragedatum: 13.03.2008.
- Anheier, H. K. (2000b): Stiftungen: Investitionen in die Zukunft der Gesellschaft. In: Bertelsmann Stiftung; Industrie-Club e.V. Düsseldorf und Rechts- und Staatswissenschaftliche Vereinigung e.V., Düsseldorf (Hrsg.): Stiftungen – Investitionen in die Zukunft der Gesellschaft. Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, S. 9-16.
- Anheier, H. K.; L. M. Salamon et al. (1999): Der Dritte Sektor – Aktuelle internationale Trends – eine Zusammenfassung – The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Phase II. Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.
- Beckert, J. (2004): Unverdientes Vermögen. Soziologie des Erbrechts. Campus Verlag, Frankfurt am Main.
- Berndt, H. (2003): Stiftungen und Unternehmen – Rechtsvorschriften, Besteuerung, Zweckmäßigkeit. 7. Aufl., Verlag Neue Wirtschafts-Briefe, Herne.
- Bertelsmann Stiftung (2005): Stiftungen boomen im Verborgenen – Umfrage: Image von Stiftungen hat sich stark gewandelt – mehr Aufklärung ist nötig. Online verfügbar: [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-0A000F14-AD85A8CE/bst/hs.xsl/nachrichten\\_3848.htm](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-0A000F14-AD85A8CE/bst/hs.xsl/nachrichten_3848.htm). Stand: 29.03.2005. Abfragedatum: 06.01.2008.
- Bistum-Augsburg: Finanzierung in anderen Ländern. Online verfügbar: <http://www.bistum-augsburg.de/ba/dcms/sites/bistum/finanzen/kirchensteuer/laender-vergleich/usa.html>. Abfragedatum: 15.03.2008.
- Bork, U. (2003): Ausschüttungsermessen des Stiftungsunternehmens. In: Zeitschrift zum Stiftungswesen, 2003, Heft 1, S. 14-19.
- Bork, U. (2002): Unternehmerische Betätigung gemeinnütziger Stiftungen. Dissertationsschrift.
- Buchalter Adler, B. (1999): The Rules of the Road: A Guide to the Law of Charities in the United States. Council on Foundations, Washington, DC.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (2008a): Liechtensteiner Stiftungsmodell in Deutschland undenkbar. Online verfügbar: [http://www.stiftungen.org/index.php?baseID=78&strg=61\\_78&dataID=146&year=2008](http://www.stiftungen.org/index.php?baseID=78&strg=61_78&dataID=146&year=2008). Stand: 20.02.2008. Abfragedatum: 22.02.2008.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (2008b): Stiftungen in Zahlen – Errichtungen und Bestand rechtsfähiger Stiftungen des bürgerlichen Rechts in Deutschland im Jahr 2007. Online verfügbar: [http://www.stiftungen.org/files/original/galerie\\_vom\\_05.12.2005\\_10.33.06/StiftungenInZahlen20080211.pdf](http://www.stiftungen.org/files/original/galerie_vom_05.12.2005_10.33.06/StiftungenInZahlen20080211.pdf). Stand: 11.02.2008. Abfragedatum: 22.02.2008.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (2007a): Stiftungsreport 2007 – Schwerpunkt Bürgerstiftungen. Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (2007b): Stiftungen in Zahlen – Stiftungszwecke. Online verfügbar: [http://www.stiftungen.org/files/original/galerie\\_vom\\_05.12.2005\\_10.33.06/Stiftungszwecke\\_Stiftertypen\\_20070131.pdf?&ctrl=fromSearch&search=Stiftungszwecke%20typen&](http://www.stiftungen.org/files/original/galerie_vom_05.12.2005_10.33.06/Stiftungszwecke_Stiftertypen_20070131.pdf?&ctrl=fromSearch&search=Stiftungszwecke%20typen&). Stand: 2007. Abfragedatum: 13.03.2008.

- Businessweek (2008): The 50 Most Generous Philanthropists. Online verfügbar: [http://bwnt.businessweek.com/interactive\\_reports/philanthropy\\_individual](http://bwnt.businessweek.com/interactive_reports/philanthropy_individual). Stand: 2008. Abfragedatum: 27.02.2008.
- Von Campenhausen, A. (1999): Geschichte des Stiftungswesens. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Handbuch Stiftungen – Ziele, Projekte, Management, Rechtliche Gestaltung. Gabler, Wiesbaden, S. 23-45.
- Carrington, D. (2003): Venture Philanthropy – a New Concept or an Old Idea Re-wrapped. Online verfügbar: <http://www.evpa.eu.com/downloads/VenturePhilanthropybyDavidCarrington.pdf>. Stand: April 2003. Abfragedatum: 01.03.2008.
- Carstensen, C. (1996): Vermögensverwaltung, Vermögenserhaltung und Rechnungslegung gemeinnütziger Stiftungen. 2. Aufl., Peter Lang, Frankfurt am Main.
- Carter, J. (1992): Evaluation in Foundations – Observations by Janet Carter. In: Evaluation Practice, 1992, Band 13, Nr. 1, S. 33-35.
- Council on Foundations (1993): Evaluation for Foundations – Concepts, Cases, Guidelines, and Ressources. Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco.
- CSI (2006): Neues Zentrum: soziale Investitionen. Online verfügbar: <http://www.uni-heidelberg.de/presse/unispiegel/us06-04/neue.html>. Stand: 04.11.2006. Abfragedatum: 09.03.2008.
- Deutscher Bundestag (2002): Bericht der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“. Online verfügbar: <http://dip.bundestag.de/btd/14/089/1408900.pdf>. Stand: 03.06.2002. Abfragedatum: 15.03.2008.
- Ebermann, T. und R. Sprengel (2007): Statistiken zum deutschen Stiftungswesen 2007. Lucius und Lucius, Stuttgart.
- Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers (2006): Zahlen aus dem Haushaltsplan 2005 und 2006. Online verfügbar: <http://www.evka.de/media/synode/haushalt-2005-6.pdf>. Stand: 2006. Abfragedatum: 15.03.2008.
- FAZ (2008): UNICEF-Geschäftsführer Garlichs gibt auf. Online verfügbar: <http://www.faz.net/IN/INtemplates/faznet/default.asp?tpl=common/zwischenstasse.asp&dox={036EC0DD-5FD4-BF4B-D9F1-67508C77EFF2}&rub={594835B6-7271-4A1D-B1A1-21534F010EE1}>. Stand: 08.02.2008. Abfragedatum: 10.02.2008.
- FAZ (2006): Buffett will 85 Prozent seines Vermögens spenden. Online verfügbar: <http://www.faz.net/s/Rub501F42F1AA064C4CB17DF1C38AC00196/Doc~EBCBC1F210DF2420B8EEAA7597385B351~ATpl~Ecommon~Scontent.html>. Stand: 26.06.2006. Abfragedatum: 12.02.2008.
- Fischer, T. R. und S. Sander (2005): Die Verwaltung des Stiftungsvermögens. In: Strachwitz, R. und F. Mercker (Hrsg.): Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis – Handbuch für ein modernes Stiftungswesen. Duncker und Humblot, Berlin, S. 493-516.
- Forbes (2008): The World's Richest People – Gates No Longer World's Richest Man. Online verfügbar: [http://www.forbes.com/2008/03/05/buffett-worlds-richest-cx\\_mm\\_0229buffetrichest.html](http://www.forbes.com/2008/03/05/buffett-worlds-richest-cx_mm_0229buffetrichest.html). Stand: 05.03.2008. Abfragedatum: 15.03.2008.
- Foundation Center (2008): Our Vision – our Mission – our Values. Online verfügbar: <http://foundationcenter.org/about/?jsessionid=24PPV2WOSA5IBLAQBQ4CGXD5AAAAC12F>. Stand: 2008. Abfragedatum: 10.03.2008.
- Foundation Center (2007a): Highlights of Foundation Yearbook. Online verfügbar: [http://foundationcenter.org/gainknowledge/research/pdf/fy2007\\_highlights.pdf](http://foundationcenter.org/gainknowledge/research/pdf/fy2007_highlights.pdf). Stand: 2007. Abfragedatum: 05.03.2008.
- Foundation Center (2007b): Highlights of Foundation Giving Trends. Online verfügbar: <http://foundationcenter.org/gainknowledge/research/pdf/fgt07highlights.pdf>. Stand: 2007. Abfragedatum: 05.03.2008.
- Bill & Melinda Gates Foundation (2008): Foundation Fact Sheet. Online verfügbar: <http://www.gatesfoundation.org/MediaCenter/FactSheet>. Stand: 2008. Abfragedatum: 20.03.2008.

- Fugger: Sozialsiedlung. Online verfügbar: [http://www.fugger.de/de/2\\_soziالسiedlung.htm](http://www.fugger.de/de/2_soziالسiedlung.htm). Abfragedatum: 26.01.2008.
- Hartmann, M. (2005): Die gemeinnützige Stiftung. In: Strachwitz, R. und F. Mercker (Hrsg.): Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis – Handbuch für ein modernes Stiftungswesen. Duncker und Humblot GmbH, Berlin, S. 381-399.
- Hennerkes, B.-H. und J. K. Schiffer (1996): Stiftungsrecht. Fischer, Frankfurt am Main.
- Herzog, R. (1999): Zur Bedeutung von Stiftungen in unserer Zeit. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Handbuch Stiftungen – Ziele, Projekte, Management, Rechtliche Gestaltung. Gabler, Wiesbaden, S. V-VIII.
- Institut der Wirtschaftsprüfer (1997): Stiftungen – Rechnungslegung, Kapitalerhaltung, Prüfung und Besteuerung – Vorträge und Diskussionen IDW-Symposium „Stiftungen“ am 21./22. November 1996. IDW-Verlag, Düsseldorf.
- Jakobmeyer, H. (2001): Evaluation von Stiftungsprojekten in Theorie und Praxis. In: Stiftung & Sponsoring, 2001, Heft 6, S. 10-12.
- Jansen, H. und R. Gröning (2002): Gründungen gemeinnütziger Stiftungen oder direkte Vererbung – welchen Einfluss haben steuerliche Fördermaßnahmen. In: Hundsdoerfer, J. (Hrsg.): Arbeitspapier Nr. 2 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, Ruhr-Universität Bochum, Juli 2002.
- Kehrer, B. H. (1992): Evaluation in Foundations – Observations by Barbara H. Kehrer. In: Evaluation Practice, 1992, Band 13, Nr. 1, S. 36-37.
- Kirchensteuer im Erzbistum Köln: Und wie machen es die andern. Online verfügbar: <http://www.kirchensteuer-koeln.de/steuer/laender.html>. Abfragedatum: 15.03.2008.
- Koschmieder, K.-D. (2004): Plädoyer für eine ökonomische Analyse der Stiftung. In: Zeitschrift zum Stiftungswesen, 2004, Heft 7-8, S. 179-182.
- Kramer, M. R. (2005): Measuring Innovation: Evaluation in the Field of Social Entrepreneurship. Online verfügbar: [http://www.skollfoundation.org/media/skoll\\_docs/Measuring%20Innovation%20\(Skoll%20and%20FSG%20Report\).pdf](http://www.skollfoundation.org/media/skoll_docs/Measuring%20Innovation%20(Skoll%20and%20FSG%20Report).pdf). Stand: April 2005. Abfragedatum: 05.03.2008.
- Krimphove, P. (2004): Bürgerschaftliches Engagement und Sozialstaat: ein Vergleich zwischen Deutschland und den USA. In: Europäische Journalisten-Fellowships der Freien Universität Berlin – Jahrgang 2004/2005. Online verfügbar: [http://csn.uni-muenster.de/Uni-Site%20Plus/zimmer/krimphove\\_buerg%20engagement%20deut%20usa.pdf](http://csn.uni-muenster.de/Uni-Site%20Plus/zimmer/krimphove_buerg%20engagement%20deut%20usa.pdf). Stand: 2004. Abfragedatum: 01.02.2008.
- Kromrey, H. (2001): Evaluation – ein vielschichtiges Konzept – Begriff und Methodik von Evaluierung und Evaluationsforschung – Empfehlungen für die Praxis. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 2001, 24. Jg., Heft 2. Leske und Budrich, Leverkusen, S. 105-131.
- Kruse, A. (2007): Mit dem eigenen Geld kann man auch was für andere tun. In: Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.): Stiftungsreport 2007 – Schwerpunkt Bürgerstiftungen. Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin, S. 68-71.
- Kümpel, A. (2003): Die Grundlagen der Mittelverwendungsrechnung. In: Stiftung & Sponsoring, 2003, Heft 2, S. 22-24.
- Lang, N. und P. Schnieper (2008): Professionelles Management von Stiftungen – Ein Leitfaden für Stiftungspraktiker. Helbing Lichtenhahn Verlag, Basel.
- Letts, C. (2001): Evaluation between Management Technology and Program Strategy. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Striving for Philanthropic Success – Effectiveness and Evaluation in Foundations – International Foundation Symposium 2000. Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, S. 101-106.
- Letts, C.; W. Ryan und A. Grossman (1997): Virtuous Capital – What Foundations Can Learn from Venture Capitalists. In: Harvard Business Review, März/April 1997, Band 75, Heft 2, S. 36-44.

- Lex, P. (2005): Die Grundzüge des Stiftungsrechts. In: Strachwitz, R. und F. Mercker (Hrsg.): Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis – Handbuch für ein modernes Stiftungswesen. Duncker und Humblot GmbH, Berlin, S. 205-209.
- V. d. Leyen, U. (2007): Vorwort von der Bundesministerin Ursula von der Leyen. In: Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.): Stiftungsreport 2007 – Schwerpunkt Bürgerstiftungen. Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin, S. 8-9.
- Liermann, H. (2002): Geschichte des Stiftungsrechts. 2. Aufl., Mohr Siebeck, Tübingen.
- Löwe, M. (2003): Rechnungslegung von Nonprofit-Organisationen – Anforderungen und Ausgestaltungsmöglichkeiten unter Berücksichtigung der Regelungen in Deutschland, USA und Großbritannien. Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- Lowell, S.; L. Silverman und L. Taliento (2001): Not-For-Profit Management: The Gift that Keeps on Giving. In: The McKinsey Quarterly, 2001, Heft 1, S. 147-155.
- Meyn, C. und A. Richter (2004): Die Stiftung – Umfassende Erläuterungen, Beispiele und Musterformulare für die Rechtspraxis. Haufe Mediengruppe, Berlin.
- Meyn, C.; V. Then und P. Walkenhorst (2003): Einleitung – Verantwortung, Innovation und Effizienz: Stiftungen als Akteure der Bürgergesellschaft und der Demokratie. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Handbuch Stiftungen – Ziele, Projekte, Management, Rechtliche Gestaltung. 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 1-15.
- Nobelprize (2008): Alfred Nobel – The Man behind the Nobel Prize. Online verfügbar: [http://nobelprize.org/alfred\\_nobel](http://nobelprize.org/alfred_nobel). Stand: 2008. Abfragedatum: 12.02.2008.
- Odendahl, T. (1990): Charity Begins at Home: Generosity and Self Interest among the Philanthropic Elite. New York.
- Orth, M. (1997): Zur Rechnungslegung von Stiftungen – Überlegungen aus Anlaß des IDW-Diskussionsentwurfs. Der Betrieb, 1997, Heft 27/28, S. 1341-1351.
- Ostrower, F. (1995): Why the Wealthy Give: The Culture of Elite Philanthropy. Princeton.
- David and Lucile Packard Foundation (2008a): Organizational Effectiveness and Philanthropy Funds. Online verfügbar: <http://www.packard.org/categoryList.aspx?RootCatID=3&CategoryID=65>. Stand: 2008. Abfragedatum: 06.03.2008.
- David and Lucile Packard Foundation (2008b): Funding History. Online verfügbar: <http://www.packard.org/genericDetails.aspx?RootCatID=3&CategoryID=65&ItemID=2588&isFromModule=1>. Stand: 2008. Abfragedatum: 06.03.2008.
- Petersen, J. (2005): Die Kirchensteuer – ein kurze Information. Online verfügbar: <http://www.steuer-forum-kirche.de/kist2005.pdf>. Stand: 2005. Abfragedatum: 15.03.2008.
- Porter, M. E. und M. R. Kramer (1999): Philanthropy's New Agenda: Creating Value. In: Harvard Business Review, November/Dezember 1999, Band 77, Heft 6, S. 121-130.
- Prewitt, K. (1999): The Importance of Foundations in an Open Society. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): The Future of Foundations in an Open Society. Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, S. 17-29.
- Putnam, R. (2002): Soziales Kapital in der Bundesrepublik Deutschland und in den USA. In: Deutscher Bundestag (Hrsg.): Enquete-Kommission – Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements. Leske und Budrich, Opladen, S. 257-271.
- Reuter, D. (2002): Neue Impulse für das gemeinwohlorientierte Stiftungswesen? Zum Entwurf eines Gesetzes zur Modernisierung des Stiftungsrechts. In: Kötz, H.; P. Rawert; K. Schmidt und R. Walz (Hrsg.): Non Profit Law Yearbook. Carl Heymanns Verlag, München, S. 27-64.
- V. Rotenhan, G. (2005): Überblick über die verschiedenen Stiftungsformen. In: Strachwitz, R. und F. Mercker (Hrsg.): Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis – Handbuch für ein modernes Stiftungswesen. Duncker und Humblot GmbH, Berlin, S. 307-314.
- Sandberg, B. (2005): Evaluation und Effektivitätskontrolle. In: Strachwitz, R. und F. Mercker (Hrsg.): Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis – Handbuch für ein modernes Stiftungswesen. Duncker und Humblot GmbH, Berlin, S. 763-776.

- Sandberg, B. (2001): Grundsätze ordnungsmäßiger Rechnungslegung für Stiftungen – Entwurf eines stiftungsspezifischen GoB-Pendants. Nomos-Verlagsgesellschaft, Baden-Baden.
- Schlüter, A. (2004): Stiftungsrecht zwischen Privatautonomie und Gemeinwohlobildung – Ein Rechtsvergleich Deutschland, Frankreich, Italien, England, USA. Beck, München.
- Schmied, A. (2005): Die Bürgerstiftung in der Praxis – aus juristischer Sicht. In: Strachwitz, R. und F. Mercker (Hrsg.): Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis – Handbuch für ein modernes Stiftungswesen. Duncker und Humblot GmbH, Berlin, S. 343-350.
- Schulze, R. (1990): Art. Stiftungsrecht. In: Erler, A. und E. Kaufmann: Handwörterbuch zu deutschen Rechtsgeschichte. Erich Schmidt Verlag, 4. Band, Berlin, Sp. 1980-1990.
- Scott, J. A. (2002): New Economy, New Philanthropy. Online verfügbar: [www.philanthropyuk.org/Resources/documents/main\\_content/NewEconomyNewPhilanthropy.doc](http://www.philanthropyuk.org/Resources/documents/main_content/NewEconomyNewPhilanthropy.doc). Stand: 2002. Abfragedatum: 31.03.2008.
- Silverman, L. (2004): Building better Foundations. In: McKinsey Quarterly, 2004, Heft 1, S. 92-103.
- Slate (2008a): The 2007 Slate 60 – The 60 Largest American Charitable Contributions of the Year. Online verfügbar: <http://specials.slate.com/slate60/2007>. Stand: 11.02.2008. Abfragedatum: 27.02.2008.
- Slate (2008b): The 2007 Slate 60 – The Largest American Charitable Contributions of the Year. Online verfügbar: <http://www.slate.com/id/2184055>. Stand: 22.02.2008. Abfragedatum: 22.03.2008.
- Sprengel, R. (2005): Stiftungen in der Gesellschaft aus der Perspektive sozialwissenschaftlicher Statistik. In: Strachwitz, R. und F. Mercker (Hrsg.): Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis – Handbuch für ein modernes Stiftungswesen. Duncker und Humblot, Berlin, S. 105-120.
- Sprengel, R.; R. Strachwitz und S. Rindt (2003): Die Verwaltungskosten von Nonprofit-Organisationen – Ein Problemaufriss anhand einer Analyse von Förderstiftungen. Opusculum Nr. 11, Maecenata Verlag, Berlin.
- Spiegel (2008a): UNICEF laufen Tausende Spender davon. Online verfügbar: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,533109,00.html>. Stand: 05.02.2008. Abfragedatum: 10.02.2008.
- Spiegel (2008b): Alpen-Asyl für flüchtige Millionen. Online verfügbar: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,535409,00.html>. Stand: 14.02.2008. Abfragedatum: 22.02.2008.
- Strachwitz, R. (2008): Interview mit Stiftungsexperten Rupert Graf Strachwitz am 12.03.2008 im Maecenata-Institut in Berlin. Abgedruckt in der Originaldiplomarbeit im Maecenata-Institut Berlin, S. 80-91.
- Strachwitz, R. (2005): Traditionen des deutschen Stiftungswesens – ein Überblick. In: Strachwitz, R. und F. Mercker (Hrsg.): Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis – Handbuch für ein modernes Stiftungswesen. Duncker und Humblot, Berlin, S. 33-45.
- Strachwitz, R. (2003a): Die Zukunft des Stiftungswesens – Anmerkungen aus sozialwissenschaftlicher Sicht. In: Zeitschrift zum Stiftungswesen. 2003, Heft 7, S. 197-202.
- Strachwitz, R. (2003b): Ein kritischer Diskurs ist erforderlich – Stiftungen im öffentlichen Meinungsbild. In: Das Parlament. Beilage 11, 18.08.2003, S. 1.
- Süddeutsche (2008a): Scharfe Kritik von KPMG. Online verfügbar: <http://www.sueddeutsche.de/panorama/artikel/387/155977>. Stand: 04.02.2008. Abfragedatum: 22.03.2008.
- Süddeutsche (2008b): Mehr Geld für die Kleinen. Online verfügbar: <http://www.sueddeutsche.de/panorama/meinung/635/156224/>. Stand: 04.02.2008. Abfragedatum: 22.03.2008.

- Süddeutsche (2008c): Jeder Vierte will weniger spenden. Online verfügbar: <http://www.sueddeutsche.de/panorama/artikel/117/157696/>. Stand: 13.02.2008. Abfragedatum: 22.03.2008.
- Süddeutsche (2008d): Schraubenkönig Würth warnt vor „Edel-DDR“. Online verfügbar: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/artikel/734/162286/>. Stand: 07.03.2008. Abfragedatum: 23.03.2008.
- Then, V. und K. Timmer (2003): Innovative Stiftungsformen – Investitionen in das Gemeinwohl. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Handbuch Stiftungen – Ziele, Projekte, Management, Rechtliche Gestaltung. 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 247-272.
- Then, V. und K. Timmer (2001): Foreword. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Striving for Philanthropic Success – Effectiveness and Evaluation in Foundations – International Foundation Symposium 2000. Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, S. 9-16.
- Time Magazine (2000): Venture Philanthropists. Online verfügbar: <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,997567,00.html>. Stand: 24.07.2000. Abfragedatum: 03.03.2008.
- Timmer, K. (2006): Stiften in Deutschland – Die Ergebnisse der Stifterstudie. 2. Aufl., Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.
- Toepler, S. (2005): Das Stiftungswesen in den USA. In: Strachwitz, R. und F. Mercker (Hrsg.): Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis – Handbuch für ein modernes Stiftungswesen. Duncker und Humblot, Berlin, S. 977-985.
- Universität St. Gallen (2005): Diskussionszirkel des Center for Public Leadership am 16. Juni 2005 mit Prof. Dr. Helmut K. Anheier. Online verfügbar: <http://www.cpl.unisg.ch/org/cpl/web.nsf/c2d5250e0954edd3c12568e40027f306/f10f17f4cb705636c12570290048645a?OpenDocument>. Stand: 26.07.2005. Abfragedatum: 15.03.2008.
- Venture Capital Magazin (2007): Investor im Portrait – BonVenture Management GmbH – Erster sozial orientierter VC-Fonds in Deutschland. Online verfügbar: [http://www.vcmagazin.de/news/investorenportraits/detail.hbs?itemid=item1145868192&rcnr=11545&headline=BonVenture+Management+GmbH+\(Ausgabe+1%2F2007\)&more=0](http://www.vcmagazin.de/news/investorenportraits/detail.hbs?itemid=item1145868192&rcnr=11545&headline=BonVenture+Management+GmbH+(Ausgabe+1%2F2007)&more=0). Stand: Januar 2007. Abfragedatum: 10.03.2008.
- Venture Philanthropy Partners (2002): Venture Philanthropy 2002 – Advancing Nonprofits Performance Through High-Engagement Grantmaking – Lessons, Essays, and a Survey of Venture Philanthropy Funds. Online verfügbar: [http://www.vppartners.org/learning/reports/report2002/full\\_rpt.pdf](http://www.vppartners.org/learning/reports/report2002/full_rpt.pdf). Stand: 2002. Abfragedatum: 01.03.2008.
- Wagner, F. W. und W. R. Walz (1997): Zweckerfüllung gemeinnütziger Stiftungen durch zeitnahe Mittelverwendung und Vermögenserhaltung – Eine ökonomische und rechtliche Analyse. Nomos-Verlagsgesellschaft, Baden-Baden.
- Weger, H.-D. (2001): Evaluation – ein Management-Instrument für Stiftungen. In: Stiftung & Sponsoring, 2001, Heft 6, S. 5-9.
- Wöhe, G. und U. Döring (2000): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 20. Aufl., Vahlen, München.
- Wottawa, H. und H. Thierau (2003): Lehrbuch Evaluation. 3. Aufl., Verlag Hans Huber, Bern.
- Wottawa, H. und H. Thierau (1998): Lehrbuch Evaluation. 2. Aufl., Verlag Hans Huber, Bern.
- Die Zeit (2005): Von wegen 40 Prozent. Online verfügbar: [http://www.zeit.de/online/2005/41/kinderlos\\_demografie](http://www.zeit.de/online/2005/41/kinderlos_demografie). Stand: 09.10.2005. Abfragedatum: 12.01.2008.

## Reihe Opuscula (Auszug)

Kostenfreier Download unter <http://www.opuscula.maecenata.eu>

2004	Nr. 15	<p><b>Die gemeinnützige Aktiengesellschaft (gAG)</b> Renaissance einer Organisationsform für bürgerschaftliches Engagement? <i>Rainer Sprengel</i></p>
2005	Nr. 16	<p><b>Spendensendungen und Spendenabwicklungspraxis der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in Deutschland</b> <i>Christoph Müllerleile</i></p>
	Nr. 17	<p><b>Die größten deutschen Stiftungen.</b> Ergebnisse einer Stiftungsrecherche <i>Thomas Ebermann, Rainer Sprengel</i></p>
	Nr.18	<p><b>Strategische Philanthropie</b> Die Umsetzung des Stiftungszwecks durch eine Großstiftung am Beispiel der Fondazione Cariplo <i>Philipp Hoelscher</i></p>
	Nr. 19	<p><b>Organisationen der Zivilgesellschaft und ihre Besteuerung</b> Vorschlag für eine grundlegende Reform des Gemeinnützigkeits- und Spendenrechts</p>
2006	Nr.20	<p><b>Die Stiftung als Schulträgerin</b> Eine Untersuchung zur Möglichkeit der Trägerschaft kirchlicher Schulen durch Stiftungen am Beispiel Nordrhein-Westfalen <i>Stefan Sieprath</i></p>
	Nr.21	<p><b>Der lange Weg der sozialen Innovation –</b> Wie Stiftungen zum sozialen Wandel im Feld der Bildungs- und Sozialpolitik beitragen können - Eine Fallstudie zur Innovationskraft der Freudenberg Stiftung <b>The long march of social innovation –</b> How charitable foundations can contribute towards social change in the fields of educational and social policy - A case study on the innovative vigor of the Freudenberg Foundation <i>Pia Gerber</i></p>
2007	Nr.22	<p><b>Reformansätze im Bereich der gemeinnützigen Stiftungen in Deutschland</b> Eine steuerrechtliche Analyse <i>Vroni Kortz</i></p>
2008	Nr.23	<p><b>Die Stiftungsgabe - Beobachtung eines Reziprozitätskreislaufs</b> <i>Hans Christoph Kahlerl</i></p>
	Nr.24	<p><b>Deutsche Stiftungen als ‚Venture Philanthropists‘?</b> <i>Sira Sacconi</i></p>
	Nr.25	<p><b>Veranstaltungsreihe „Bürgerkommune und Zivilgesellschaft“</b> Protokolle</p>
	Nr.26	<p><b>Stiftungen als Instrument staatlicher Kulturförderung am Beispiel Niedersachsen</b> Analyse der Positionierung der niedersächsischen Landeskulturstiftungen als Instrument staatlicher Kulturförderung im Kontext der Kulturpolitik der 15. niedersächsischen Wahlperiode <i>Christopher Vorwerk</i></p>
	Nr.27	<p><b>Zivilgesellschaftspolitik</b> <i>Rolf Berndt, Peer Steinbrück, Rupert Graf Strachwitz, Benjamin Gidron, Robert Nef</i></p>
	Nr.28	<p><b>Zivilgesellschaft, Dialog, Integration</b> <i>Eva Maria Hinterhuber</i></p>
	Nr.29	<p><b>Stiftungen und ihr Beitrag zu gesellschaftlichen Veränderungsprozessen</b> Drei Beispiele <i>Jennifer Andres, Vanessa Krieg und Ronny Studzinski</i></p>
	Nr.30	<p><b>Die Kultur des Stiftens – reaktualisiert und angewendet auf aktuelle Stiftungsdiskurse.</b> <i>Melanie Waschetzko</i></p>
	Nr.31	<p><b>Protokoll des Workshops Bürgerengagement und Stadtentwicklung.</b> Strukturen und Bedarfe. <i>Maecenata Institut</i></p>